




3 1761 11701857 2











Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117018572>

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 26

Thursday, March 24, 1977

Chairman: Mr. Allan Lawrence

CAI XC 16  
-p91  
CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 26

Le jeudi 24 mars 1977

Président: M. Allan Lawrence

Government  
Publications

(18)

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

Subject-matter of the letter  
from the Auditor General of  
Canada to the Prime Minister  
of Canada, dated March 22,  
1973—Polymer Corporation  
Limited.

### CONCERNANT:

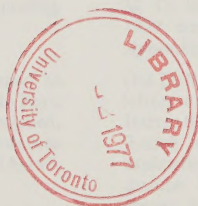
Objet de la lettre de l'Auditeur  
général du Canada au Premier  
ministre du Canada, en date du  
22 mars 1973—«Polymer  
Corporation Limited».

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the  
Thirtieth Parliament, 1976-77

Deuxième session de la  
trentième législature, 1976-1977

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Allan Lawrence  
*Vice-Chairman:* Mr. Alan Martin

Messrs.

Bawden	Clermont
Blaker	Dupras
Cafik	Foster
Clarke ( <i>Vancouver</i>	Flynn
<i>Quadra</i> )	Fortin

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Allan Lawrence  
*Vice-président:* M. Alan Martin

Messieurs

Francis	Pigott (Mrs.)
Leblanc ( <i>Laurier</i> )	Ritchie
MacDonald ( <i>Miss</i> )	Robinson
( <i>Kingston and the Islands</i> )	Towers
Orlikow	Trudel—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Thursday, March 24, 1977:

Messrs. Clermont and Ritchie replaced Messrs. Joyal and Gillies.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le jeudi 24 mars 1977:

MM. Clermont et Ritchie remplacent MM. Joyal et Gillies.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MARCH 24, 1977  
(35)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:05 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Lawrence, Martin and Towers.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E. R. Adams.

*Witnesses: From Polysar Limited:* Mr. W. J. Dyke, Secretary and Chief Legal Officer; Mr. G. Bracewell, Vice-President, Corporate Projects; Mr. M. Erlindson, Treasurer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada dated March 22, 1973, tabled November 26, 1976. (*See Minutes of Proceedings, Tuesday, March 1, 1977, Issue No. 19*).

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, the Chairman authorized that the following documents be printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the President, Canada Development Corporation, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts dated March 21, 1977 with respect to Mr. N. B. Roberts' appearance before the Standing Committee. This letter replies to Appendix PA-151. (*See Appendix "PA-155"*).

Seventh Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which was not printed in the Evidence on page 22:5 of Issue No. 22, dated Thursday, March 10, 1977. (*See Appendix "PA-156"*).

(*LATER*) Telex from Mr. M. Verbruggen to Mr. G. Bracewell, Polysar Ltd. dated March 23, 1977 re meeting of December 5, 1972. (*See Appendix "PA-157"*).

(*LATER*) Reprint of draft letter, previously printed as Appendix PA-144, from Polysar International SA to Peat, Marwick, Mitchell & Co., Zurich, undated and unsigned, with respect to representations on marketing allowances and rebates. Final letter is printed as Appendix PA-140. (*See Appendix "PA-158"*).

Messrs. Bracewell and Erlindson made statements and Messrs. Bracewell and Dyke answered questions.

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

EVENING SITTING  
(36)

The Standing Committee on Public Accounts met at 8:20 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 24 MARS 1977  
(35)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 05 sous la présidence de M. Lawrence (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Lawrence, Martin et Towers.

*Aussi présent: Du Service de recherche, Bibliothèque du Parlement:* M. E. R. Adams.

*Témoins: De Polysar Limitée:* M. W. J. Dyke, secrétaire et premier conseiller juridique; M. G. Bracewell, vice-président, Projets de la société; M. M. Erlindson, trésorier.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi portant sur l'objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada en date du 22 mars 1973, déposée le 26 novembre 1976. (*Voir procès-verbal du mardi 1<sup>er</sup> mars 1977, fascicule n° 19*).

Conformément à une motion du Comité adoptée à la séance du jeudi 18 novembre 1976, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du président de la Corporation de développement du Canada, au président du Comité permanent des comptes publics en date du 21 mars 1977 concernant la comparaison de M. N. B. Roberts devant le Comité permanent. Cette lettre sert de réponse à l'appendice PA-151. (*Voir Appendice "PA-155"*).

Septième rapport du Sous-comité du programme et de la procédure qui n'était pas joint aux témoignages, à la page 22:5 du fascicule n° 22, en date du jeudi 10 mars 1977. (*Voir Appendice "PA-156"*).

(*ULTÉRIEUREMENT*) Téléx de M. M. Verbruggen à M. G. Bracewell, Polysar Limitée, en date du 23 mars 1977, concernant la séance du 5 décembre 1972. (*Voir Appendice "PA-157"*).

(*ULTÉRIEUREMENT*) Réimpression du projet de lettre, anciennement l'Appendice PA-144, de Polysar International SA, à Peat, Marwick, Mitchell & Co., Zurich, non datée et non signée, concernant certaines explications au sujet de réductions et d'escomptes de marché. La version finale de cette lettre a été imprimée comme Appendice PA-140. (*Voir Appendice "PA-158"*).

MM. Bracewell et Erlindson font des déclarations et MM. Bracewell et Dyke répondent aux questions.

A 12 h 35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DU SOIR  
(36)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 20 h 20 sous la présidence de M. Lawrence (président).

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Clermont, Lawrence, Martin, Ritchie and Towers.

*Other Member present:* Mr. Hargrave.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E. R. Adams.

*Witnesses:* From Polysar Limited: Mr. I. C. Rush, President and Chief Executive Officer; Mr. G. Bracewell, Vice-President, Corporate Projects; Mr. R. S. Dudley, Group Vice-President, Rubber and Latex, formerly President, Polysar International S.A.; Mr. M. Erlindson, Treasurer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada dated March 22, 1973, tabled November 26, 1976. (See *Minutes of Proceedings, Tuesday, March 1, 1977, Issue No. 19*).

The witnesses answered questions.

At 10:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Clermont, Lawrence, Martin, Ritchie et Towers.

*Autre député présent:* M. Hargrave.

*Aussi présent:* Du Service de recherche, Bibliothèque du Parlement: M. E. R. Adams.

*Témoins:* De Polysar Limitée: M. I. C. Rush, président et administrateur délégué; M. G. Bracewell, vice-président, Projets de la société; M. R. S. Dudley, vice-président du groupe, caoutchouc et latex, ancien président, Polysar International SA; M. M. Erlindson, trésorier.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi portant sur l'objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada en date du 22 mars 1973, déposée le 26 novembre 1976. (Voir *procès-verbal du mardi 1<sup>er</sup> mars 1977, fascicule n<sup>o</sup> 19*).

Les témoins répondent aux questions.

A 22 h 10, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Thursday, March 24, 1977

[Texte]

• 1106

**The Chairman:** The order of reference is the subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada, dated March 22, 1973, tabled November 26, 1976. In accordance with the motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, I am authorizing the following documents to be printed as appendices to this day's *Minutes* of proceedings and evidence.

First there is a letter from the President of CDC to the Chairman of the Committee, dated March 21, 1977, with respect to Mr. Neil B. Roberts' appearance before the Standing Committee, and of course Mr. Roberts was here at our last meeting. This letter replies to the letter that was printed as Appendix PA-151, and we will make this Appendix PA-155. Secondly, there is the Seventh Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure which was not printed in the evidence, on page 5 of Issue 22, dated Thursday March 10, 1977. The Clerk informs me, to clear up this matter, that this should be printed as Appendix PA-156.

With us this morning we have Mr. Macdonell, the Auditor General, and some of his staff. We have Mr. Salmon, Group Chief, Financial Administration Policy Evaluation for the Treasury Board. As chief witnesses this morning we have Mr. G. Bracewell, Vice-President, Corporate Projects, Polysar Limited; and Mr. M. Erlindson, Treasurer of Polysar. As well we have available with us Mr. I. C. Rush, President and Chief Executive Officer; Mr. W. J. Dyke, Secretary and Chief Legal Officer; and Mr. R. S. Dudley, Group Vice-President, Rubber and Latex, who was formerly the President of Polysar International.

Before asking Mr. Bracewell and Mr. Erlindson to make a statement, I gather, Mr. Towers, you have a matter you would like to refer to as a point of order.

**Mr. Towers:** Yes. Thank you, Mr. Chairman. It relates to the evidence that was given by Mr. Roberts at the last meeting. It pointed out what I consider to be a serious error in the information that has been given to the Committee because of the fact that the officials of Polysar were not aware that their general manager was doing in three years, presumably the years 1969 to 1972 when Mr. Roberts was apparently sales manager rather than general manager as was the evidence that Mr. Rush presented to this Committee.

Mr. Chairman, my point is, in view of the fact that these records are now produced, could Mr. Rush give us an updated account similar to the one that is given in PA-93 and I presume would be a corrected one? Also, could we be assured, sir, that the other records we are relying on for evidence here are correct? Perhaps if there are any corrections that should be made with regard to that evidence, they should be done at the same time.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le jeudi 24 mars 1977

[Interprétation]

**Le président:** Nous avons à l'ordre du jour la lettre adressée le 22 mars 1973 par l'Auditeur général au premier ministre, et déposée le 26 novembre 1976. Conformément à la motion adoptée par le Comité lors de la réunion du jeudi 18 novembre, j'autorise l'annexion des documents suivants au compte rendu de la séance d'aujourd'hui.

Premièrement, une lettre que nous a adressée le président de la SDC, le 21 mars 1977, à propos de la comparution de M. Neil B. Roberts devant le Comité permanent, et M. Roberts était, bien entendu, présent lors de notre dernière séance. Cette lettre fait suite à celle qui se trouve à l'appendice PA-151, elle constituera l'appendice PA-155. Deuxièmement, il y a le septième rapport du sous-comité de l'Ordre du jour et de la Procédure, à la page 5 du fascicule 22, en date du jeudi 10 mars 1977. Le greffier me signale qu'il devrait être imprimé en appendice sous le numéro PA-156.

Nous avons parmi nous ce matin l'Auditeur général, M. Macdonell, accompagné de plusieurs de ses collaborateurs. Nous avons également parmi nous M. Salmon, chef de groupe chargé de l'évaluation de la politique d'administration financière pour le Conseil du Trésor. Nos principaux témoins sont M. G. Bracewell, vice-président des projets de la Société Polysar Limitée; M. Erlindson, trésorier de Polysar; M. I. C. Rush, président et directeur général; M. W. J. Dyke, secrétaire et directeur du contentieux; et M. R. S. Dudley, vice-président du groupe Rubber Latex, président sortant de Polysar International.

Avant de demander à M. Bracewell et à M. Erlindson de faire une déclaration d'introduction, je donnerai la parole à M. Towers, qui, je crois, désire invoquer le règlement.

**M. Towers:** Oui. Merci, monsieur le président. Il s'agit du témoignage rendu par M. Roberts à la dernière réunion, et plus précisément de ce que je considère comme une grave erreur. Les représentants officiels de Polysar ont ignoré les activités de leur directeur général pendant trois ans, et je présume qu'il s'agit des années 1969 à 1972, c'est-à-dire que lorsque M. Roberts était directeur des ventes, semble-t-il, et non pas directeur général, selon les indications qui nous ont été données par M. Rush.

Comme tous les documents ont été rendus publics, M. Rush pourrait-il rectifier en ce sens l'annexe PA-93? Par ailleurs, je voudrais être assuré de l'exactitude de tous les autres documents sur lesquels nous nous fondons. Je suggère que toute la rectification qui s'impose soit apportée en même temps.

[Text]

• 1110

**The Chairman:** As I understand it, what you are asking me to ask for on behalf of the Committee is a corrected version of the list of officers of PISA and Polysar as distinct from those lists that were presented to us by Mr. Dyke in the very first meeting of the Committee when we had that presentation made to us.

**Mr. Towers:** That is right, sir.

**The Chairman:** Would not Mr. Dyke be the person to ask whether or not there are any more corrections to be made in respect of the corporate list he gave us? Is that not the way?

**Mr. Towers:** Certainly, I rest in the hands of the Committee, Mr. Chairman, but I just thought perhaps Mr. Rush, who is the one responsible should be the one to be turned to, but in view of the fact that Mr. Dyke has . . .

**The Chairman:** It was Mr. Dyke, I think, who presented the list in the first place to us. Mr. Rush is here as well. Mr. Dyke, do you have any comments in respect of Mr. Towers' request for an updated list or any corrections to the list?

**Mr. W. J. Dyke (Secretary and Chief Legal Officer Polysar Limited):** I certainly will recheck the data that I filed with the Committee. The information about the period of Mr. Roberts' tenure is PISA came to me from Fribourg, so I will go back to them and make sure that they recheck all of those dates. I think as brought out in the testimony subsequently, there was a hiatus I guess and I was not aware of it. There was technically, I think, from what Mr. Dudley indicated, no general manager for a period of time. During Mr. Dudley's tenure apparently there was not formally a general manager appointed; Mr. Dudley was President.

**Mr. Chairman:** Mr. Martin on the same point of order.

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, it seems to me that the evidence we have presumably has to stand until it is corrected either by the witnesses, through questioning or through their noticing inaccuracies or inconsistencies, and they wish to make a statement in connection with it at some point or other. I really wonder whether there is much point pursuing this as a point of order; the evidence is there and we have documents that have been submitted to us and it would seem to me that if we are concerned about them, then it is up to us in our round of questioning to raise some questions about them.

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, I realize that so far as Mr. Roberts' testimony is concerned there is nothing more we can do about it. It does however have reference to the position of Mr. Dudley as it relates to his position that Mr. Martin has just spoken about. I think we need clarification in order to know how we are going to deal with future questions and the witnesses.

**The Chairman:** I think in his testimony the other day, Mr. Roberts did correct the wrong information that was given to us and I think really what you are seeking to find out is: are there any other errors in that list which should be brought to us. And Mr. Dyke has indicated that he will have somebody recheck it. I also think the point you are trying to make is that it is a strange kettle of fish where back here in the head office

[Interpretation]

**Le président:** Par conséquent, je devrai demander au nom du Comité une nouvelle liste des représentants officiels de PISA et de Polysar, c'est-à-dire une remise à jour des listes qui nous ont été remises par M. Dyke lors de notre première réunion.

**M. Towers:** Exactement.

**Le président:** C'est à M. Dyke qu'il faut demander si la liste qu'il nous a remise exige d'autres rectifications, n'est-ce pas?

**M. Towers:** Certainement, et je m'en remets au Comité; je pensais qu'il serait préférable de s'adresser à M. Rush puisqu'il en est responsable, mais étant donné que M. Dyke . . .

**Le président:** C'est M. Dyke qui nous a remis la liste au début, mais M. Rush est également parmi nous. Monsieur Dyke, avez-vous des remarques à faire au sujet de la correction ou de la remise à jour de la liste demandée par M. Towers?

**M. W. J. Dyke (Secrétaire et directeur du contentieux, Polysar Limitée):** Je vérifierai encore une fois les renseignements que je vous ai communiqués. Je tiens de Fribourg les renseignements concernant la durée des fonctions de M. Roberts au sein de PISA et je demanderai qu'on les vérifie. Les témoignages ont révélé par la suite une contradiction dont je ne me suis pas rendu compte. Techniquement, comme M. Dudley l'a indiqué, je crois, il n'y a pas eu de directeur général pendant un certain temps. M. Dudley était président et pendant la durée de ses fonctions, aucun directeur général n'a été officiellement nommé.

**Le président:** Monsieur Martin, à propos du même rappel au Règlement.

**M. Martin:** Selon moi, il faut laisser les témoignages tels qu'ils sont jusqu'à ce que les témoins les rectifient à la suite des questions que nous leur poserons ou encore au fur et à mesure qu'ils découvriront des inexactitudes ou des contradictions, auquel cas ils pourront faire une déclaration à cet effet. Il est inutile d'invoquer le Règlement à ce propos; si certains documents contiennent des éléments douteux, c'est à nous de les contester au cours de la discussion.

**M. Towers:** Nous ne pouvons pas faire grand-chose au sujet de témoignage de M. Roberts qui, toutefois, se réfère aux fonctions de M. Dudley et dont M. Martin vient de parler. Il nous faut un éclaircissement pour pouvoir continuer à interroger nos témoins.

**Le président:** L'autre jour, M. Roberts a rectifié les renseignements erronés qui nous avaient été communiqués; il s'agit donc de déterminer s'il subsiste des erreurs dans cette liste. M. Dyke a indiqué qu'il le ferait vérifier. Il est étrange, j'en conviens, de voir qu'au siège social on ignore qui sont les gens en place dans l'une des filiales. C'est bien ce que vous voulez faire ressortir?

## [Texte]

they do not know who is holding what job down in one of the subsidiaries. I think that is the point.

**Mr. Towers:** That is right.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dyke. We can expect that if there are any more corrections on those corporate lists you presented to us then we can have those presented to us at the next meeting—not tonight, of course, but next Tuesday. All right.

Any other points of order? No, all right.

Mr. Bracewell, I understand that you have a statement you would like to make to the Committee.

**Mr. G. Bracewell (Vice-President, Corporate Projects, Polysar Limited):** Yes, thank you, Mr. Chairman, ladies and gentlemen. I would like to make a short opening statement concerning the sequence of events as I recall them.

I was appointed Vice-President, Finance and Planning with Polysar in August, 1972. As was the usual practice, arrangements were made with the external auditors, Peat, Marwick, Mitchell and Company, to visit, jointly, each of our major European companies prior to the year-end for discussions with both the Peat, Marwick people who were conducting the audits and with the Polysar financial people in each country concerning any potential audit problems or year-end closing problems, so that these could be resolved in time to facilitate an early year-end closing.

## • 1115

These meetings took place at various locations in Europe during the week of December 4, 1972. On this occasion I had Mr. M. E. Erlindson, our newly appointed corporate treasurer, accompany me, to introduce him to the people and to the procedure. Mr. Erlindson and myself met with Mr. Kirkwood and Mr. Matthews of Peat, Marwick, Mitchell in Fribourg, Switzerland, on the morning of December 5, 1972. Also present was Mr. Verbruggen of PISA, and present part time were Mr. Bradford and Dr. Mahler, also of PISA.

The meeting lasted for about two hours, during which time a number of subjects were discussed, including the subject of the method of payment of some of the rebates, which was the first time I had heard of any problems in this respect. Mr. Matthews drew to our attention that the amount of these redirected rebates was considerably higher in 1972 than it had been theretofore, and he showed us a list similar to the list attached to the representation letter already filed with this Committee, although at that time it did not cover the full year because the year was not yet complete. That list had been prepared by PISA staff.

Mr. Matthews expressed concern in four areas. First, was the company committing any illegal acts with the payment of the customer's money in some cases to accounts outside of the customer's own country and at the customer's direction? There was no suggestion of artificial overbilling. Secondly, since some of the rebates had not yet been paid but were accrued on the books of the company, was the liability accurately stated?

## [Interprétation]

**M. Towers:** Oui, tout à fait.

**Le président:** Merci, monsieur Dyke. Si d'autres rectifications s'imposent, vous pourrez nous remettre une liste modifiée lors de la prochaine séance, non pas ce soir, bien entendu, mais mardi prochain.

D'autres rappels au Règlement? Non.

Monsieur Bracewell, je crois que vous avez une déclaration préliminaire.

**M. G. Bracewell (vice-président, Projets de la Société, Polysar Limitée):** Monsieur le président, mesdames et messieurs, je voudrais vous exposer brièvement les événements tels qu'ils se sont succédé.

C'est en août 1972 que j'ai été nommé vice-président chargé de la planification et des finances de la Société Polysar. Conformément à l'usage, des dispositions ont été prises avec les vérificateurs de l'extérieur, c'est-à-dire Peat, Marwick, Mitchell et compagnie, pour visiter, avant la fin de l'année, nos principales sociétés européennes et pour discuter avec les représentants de Peat et Marwick chargés de la vérification, ainsi qu'avec des responsables financiers de Polysar dans chacun des pays, de manière à résoudre à temps les problèmes que poserait éventuellement la vérification et à hâter la clôture des comptes à la fin de l'année.

Des réunions ont eu lieu à cet effet dans plusieurs villes d'Europe au cours de la semaine du 4 décembre 1972. A cette occasion, je me suis fait accompagner de M. M. E. Erlindson, qui venait d'être nommé trésorier de la société, pour qu'il fasse connaissance de nos gens et qu'il se familiarise avec nos méthodes. M. Erlindson et moi-même avons rencontré M. Kirkwood et M. Matthews du cabinet Peat, Marwick, Mitchell, à Fribourg, en Suisse, dans la matinée du 5 décembre 1972. A cette rencontre assistait également M. Verbruggen de PISA; M. Bradford et M. Mahler, de PISA, ont eux aussi assisté à une partie de la réunion.

Au cours de cet entretien qui a duré deux heures environ, il y a eu plusieurs sujets de discussion, dont le versement des ristournes, et c'était la première fois que j'entendais parler de problèmes à cet égard. M. Matthews nous a signalé que le montant de ces ristournes était en 1972 considérablement plus élevé qu'il ne l'avait été jusqu'à présent et il nous a montré une liste identique à celle qui est jointe à la lettre d'information que nous vous avons remise, bien que les renseignements y étaient incomplets puisque l'année n'était pas encore terminée. Cette liste avait été dressée par le personnel de PISA.

Quatre problèmes préoccupaient M. Matthews. Premièrement, était-il illégal pour la société de virer de l'argent à un compte se trouvant dans un pays autre que celui du client, et cela à la demande du client? Rien ne laissait supposer que les factures étaient gonflées. Deuxièmement, étant donné que certaines ristournes n'avaient pas encore été payées, mais qu'elles figuraient dans la comptabilité de la société, la respon-

*[Text]*

Thirdly, did the company have a potential liability, in the event that some of the funds that were redirected could later result in a claim against PISA? And fourthly, the fact that two PISA employees had signing authority on a Swiss bank account belonging to a foreign person. I agreed this should be discontinued forthwith and so instructed.

Each of these items was discussed. It was agreed that the arrangements were not new and were common practice in some European countries. As you know, this was verified to this Committee by Mr. Matthews of Peat Marwick, who testified that other clients of Peat Marwick were and are doing the same thing. Mr. Bradford assured the meeting that the accruals were accurate and adequate to cover PISA's liability.

The whole thrust of the discussion was on whether the company had any unrecorded or contingent liability. After discussion it was agreed that two things would be done. First, the company would seek competent legal counsel concerning the legality of making such payments; and secondly, a management representation letter to the auditors would be developed, and Mr. Matthews agreed to draft such a letter.

When I returned to Canada the following week, I spoke to Mr. Dyke, Polysar's chief legal officer, about the situation, and asked him to initiate the action to obtain legal opinions. This was done, and those opinions have been tabled with this Committee. I spoke to Mr. Rush about the potential year-end closing problem but assured him it appeared it would be resolved with favourable legal opinions and an acceptable management representation letter, which we believed could be developed, as did the auditors.

The legal opinions were obtained and were favourable, and a management representation letter satisfactory to both parties was developed. Peat Marwick had asked me to sign the representation letter for the purpose of having a record that senior people in Sarnia were aware of it. I took the position that it was inappropriate for me to sign that letter because I was not a member of the PISA management, and while I was generally aware of the rebate payment procedures, I could not make representation as to the details of which I had no intimate knowledge.

• 1120

This representation should come from PISA management, as is a common practice for representation letters.

As Mr. Matthews, of Peat Marwick testified before this Committee last week, he had no problem with the position I had taken. This was agreed to, and the problem of having senior management in Sarnia advised was resolved by having a copy of the management representation letter sent to Mr. Dudley, the Group Vice-President of Polysar responsible for PISA activities.

I advised Mr. Dudley of this arrangement and the reasons for it early in 1973, and he had no problem with it. The auditors were satisfied with the actions taken and signed the financial statements with a claim certificate. I did not initially

*[Interpretation]*

sabilité de cette dernière était-elle exactement définie? Troisièmement, la société pourrait-elle être tenue responsable au cas où certains de ces remboursements feraient ultérieurement l'objet d'une plainte contre PISA? Et, quatrième, il y avait le fait que deux employés de PISA étaient mandatés pour signer un compte en Suisse appartenant à un étranger. Selon moi, cela devait immédiatement cesser, et j'ai donné des instructions à cet effet.

Nous avons discuté de chacun de ces problèmes. Nous sommes convenus que ces dispositions étaient pratique courante dans certains pays d'Europe. Comme vous le savez, M. Matthews a attesté devant le Comité que d'autres clients du cabinet Peat et Marwick continuent à faire la même chose. M. Bradford nous a donné l'assurance que les comptes étaient exacts et que la responsabilité de PISA était couverte.

La discussion a porté essentiellement sur la responsabilité éventuelle de la société. Nous nous sommes mis d'accord sur deux choses. Premièrement, la société devrait se renseigner sur la légalité de ces versements; deuxièmement, la direction rédigerait une lettre d'information à l'intention des vérificateurs, et M. Matthews a accepté de s'en charger.

De retour au Canada la semaine suivante, j'ai informé de la situation M. Dyke, directeur du contentieux de Polysar, et je lui ai demandé de consulter des avocats, ce qui fut fait, et des opinions juridiques nous ont été communiquées. J'ai signalé à M. Rush que la clôture des comptes en fin d'année risquerait de poser un problème, qui serait toutefois résolu sur la base d'opinions juridiques favorables et d'une lettre d'information de la part de la direction; il s'est rangé à l'avis des vérificateurs.

Nous avons obtenu des consultations juridiques favorables et nous avons rédigé une lettre d'information dont les deux parties se sont montrées satisfaites. Le cabinet Peat et Marwick m'a demandé de signer cette lettre afin qu'il y ait une trace prouvant qu'un membre de la direction de Sarnia était au courant. J'ai rétorqué que c'était pas à moi de signer cette lettre puisque je ne faisais pas partie de la direction de PISA et que je connaissais les méthodes de versement des ristournes dans leur ensemble et non dans leurs détails.

Conformément à l'usage, c'est à la direction de PISA qu'il appartenait de dresser un bilan de la situation.

M. Matthews, du cabinet Peat et Marwick, a attesté la semaine dernière devant le Comité que mon attitude ne lui avait posé aucun problème. Nous nous sommes mis d'accord pour informer un membre de la haute direction de Sarnia, et cela en faisant parvenir à M. Dudley, vice-président du groupe de Polysar, chargé des activités de PISA, une copie de la lettre d'information.

Au début de 1973, j'ai informé M. Dudley de ces dispositions et de leurs raisons; il n'y a vu aucun inconvénient. Satisfait de ces mesures, les vérificateurs ont signé les états financiers avec une reconnaissance de dette. Je n'ai pas assisté

*[Texte]*

attend the Polysar audit committee meeting of February 21, 1973, when the subject was discussed, so I cannot comment on that. I was later called in to that audit committee meeting for discussion of other items that are not relevant to the subject you are investigating.

I attended the board of directors meeting of Polysar the next day, February 22, 1973, to which the audit committee reported. In the meantime I had learned that Mr. Henderson had suggested he might wish to write to the Prime Minister on the subject.

The consolidated financial statements had not been signed on February 21, 1973, as there were other changes to be made in the wording of certain footnotes to the statements. I worked with Mr. Kirkwood in his office during the afternoon and into the evening of February 22, re-wording the notes to the financial statements which, as I have said, were not relevant to the subject matter of this inquiry.

Arrangements were made for Mr. Henderson to come to Sarnia on March 7, 1973 to sign the amended financial statements and attend a farewell luncheon with Polysar senior management as Mr. Henderson was soon to retire and he had had a long association with Polysar. The financial statements were signed in Sarnia that day, but Mr. Henderson still indicated that he may wish to write to the Prime Minister. Subsequently, I saw Mr. Rush's copy of Mr. Henderson's letter to the Prime Minister and I also saw Mr. Henderson's letter to Mr. Rush of October 25, 1973, and Mr. Rush's reply, all of which have been tabled with this Committee.

I recently asked Mr. Verbruggen who attended the meeting of December 5, 1973 in Fribourg, to let me have his recollections of that meeting, and he has sent me a Telex. It is addressed to attention G. Bracewell, Polysar Limited, and I quote:

I do not remember that in the meeting of December 5, 1972 or any of the other meetings held with the PMM auditors, the latter stated that PISA's commercial practices with regard to invoicing were morally objectionable.

To the best of my recollection, the question of overbilling was not brought to our attention, neither in general nor for any specific customer. As far as rebates were concerned, the only issue discussed was that these rebates were not paid to the companies placing the orders. Concern was thus expressed with regard to the legal aspects of these payments whereby foreign exchange control regulations and tax laws were possibly circumvented, thus generating contingent liabilities for PISA.

Legal advice was sought in this respect afterwards and no contingent liabilities were found to exist.

(signed) Mr. Verbruggen

And that is the end of the quote, and I am prepared to table that Telex.

*[Interprétation]*

au début de la réunion du comité de vérification de Polysar qui s'est tenue le 21 février 1973 et où le problème a été abordé; je ne peux donc rien en dire. J'ai été ultérieurement convoqué à cette réunion pour discuter de certains autres problèmes sans rapport avec le sujet qui vous occupe.

Le lendemain, c'est-à-dire le 22 février 1973, j'ai assisté à la réunion du conseil d'administration de Polysar, auquel le comité de vérification a présenté son rapport. J'avais appris dans l'intervalle que M. Henderson avait fait part de son intention d'en informer le premier ministre par écrit.

Les états financiers n'avaient pas été signés le 21 février 1973, car le texte de certaines notes en bas de page nécessitait quelques modifications. Je m'y suis employé avec M. Kirkwood au cours de l'après-midi et de la soirée du 22 février, mais je répète que ces notes débordent le cadre de cette enquête.

Des dispositions ont été prises pour que M. Henderson vienne à Sarnia le 7 mars 1973 pour signer les états financiers, que nous avions modifiés, et pour assister à un dîner d'adieu organisé à son intention par la direction de Polysar; M. Henderson était en effet sur le point de prendre sa retraite et il avait travaillé pendant longtemps pour Polysar. Les états financiers ont été signés à Sarnia le jour même, mais M. Henderson a réaffirmé son désir d'écrire au premier ministre. Par la suite, j'ai vu la copie, remise à M. Rush, de la lettre adressée par M. Henderson au premier ministre, ainsi que la lettre adressée par M. Henderson à M. Rush le 25 octobre 1973 et la réponse de M. Rush; tous ces documents vous ont été remis.

J'ai récemment demandé à M. Verbruggen, qui a assisté à la réunion du 5 décembre 1973 à Fribourg, de me dire ce qu'il se rappelle à propos de cette réunion; il m'a répondu par un télex adressé à M. G. Bracewell, Polysar Limitée, et en voici le texte:

Je ne me souviens pas que, durant la réunion du 5 décembre 1970 ou durant toutes les autres réunions qui se sont tenues en présence des vérificateurs de PMM, ces derniers aient déclaré que les méthodes commerciales de PISA concernant les reçus étaient moralement contestables.

Pour autant que je m'en souviennais, la question du gonflement des factures n'a pas été portée à notre attention, ni de façon générale ni à propos d'un client précis. En ce qui concerne les ritournes, nous avons seulement discuté du fait que ces ritournes n'étaient pas versées aux sociétés qui passaient les commandes. Nous nous sommes donc interrogés sur la légalité de ces versements susceptibles de contrevenir à la réglementation des changes et à la législation fiscale, engageant par conséquent la responsabilité de PISA.

Des avocats consultés par la suite ont précisé qu'il n'y avait aucune responsabilité.

Signée M. Verbruggen.

Fin de la citation, et je suis prêt à déposer ce télex.

[Text]

**The Chairman:** Right. May I have it then?

**Mr. Bracewell:** Yes. That, Mr. Chairman, is my recollection of the events, and I believe Mr. Erlindson also has a statement to make.

**The Chairman:** All right. First of all, before we go on with Mr. Erlindson, under the authority of that resolution that we earlier passed I think this should go in as an appendix to today's meeting. It will be PA-157. All right, Mr. Erlindson.

• 1125

**Mr. M. Erlindson (Treasurer, Polysar Limited):** Mr. Chairman, I would like to make a brief statement, if I may, concerning my recollection of the meetings of December 5, 1972, and November 22, 1973.

It is general practice for the Peat Marwick partner in Canada, who is responsible for the audit, together with representatives from the finance area of Polysar Limited and the European Controller to make an annual visit to our European operations. The main purpose of the visit is to review matters which are relevant to the audit.

**Mr. Bracewell, Mr. Verbruggen, our European Controller and myself arrived in Fribourg on the evening of December 4, 1972. In the morning of December 5, we met with Mr. Kirkwood and Mr. Matthews. I cannot recall if Mr. Bradford of PISA was present at the outset. A range of issues was discussed, including marketing allowances and rebates. It was clear from the discussion that some of the rebates were paid in Switzerland at the direction of customers located in other countries. The tone of the discussion suggested that paying rebates into a country other than that in which the customer was located was a common and widely-accepted commercial procedure dictated by the competitive environment. There was not any reference by the auditors to grossing up, over-billing, over-pricing or artificiality in any context whatsoever. There was no suggestion that the amounts were anything other than normal marketing rebates to which the customers were entitled.**

The possibility was raised by the auditors that this could result in violations by customers of exchange or tax regulations in their countries of domicile. It was also indicated that there was no evidence of this. A request was made by the auditors for a representation letter and for opinions from counsel that no regulations had been broken by the company.

I would say that the discussion of this subject, including the adequacy of the over-all rebate provision, covered not more than half an hour. It was not a focal point of the meeting with the auditors; it was one of a number of items on the agenda.

On November 22, 1973, at the next year's audit meeting in Fribourg, it was pointed out that there was virtually no change in the volume of rebates and that the same representation letter would be required by Peat Marwick. As no new matters were raised, I saw no reason to bring it to the attention of the Polysar management in Canada.

[Interpretation]

**Le président:** Bien, puis-je l'avoir?

**M. Bracewell:** Oui. Voilà donc, monsieur le président, les faits, tels que je m'en souviens, et je crois que M. Erlindson a pour sa part une déclaration à faire.

**Le président:** Très bien. Avant de céder la parole à M. Erlindson, votre déclaration devrait être jointe en appendice au compte rendu de la réunion d'aujourd'hui, conformément à la résolution adoptée antérieurement. Il sera numéroté PA-157. Très bien, monsieur Erlindson.

**M. Erlindson (Trésorier, Polysar Limitée):** Monsieur le président, j'aimerais faire une courte déclaration au sujet de ma participation aux réunions du 5 décembre 1972 et du 22 novembre 1973.

L'associé de Peat et Marwick chargé au Canada de la vérification a l'habitude de visiter annuellement nos filiales européennes en compagnie des représentants financiers de Polysar Limitée et du contrôleur européen. L'objet principal de cette visite est l'examen des questions ayant trait à la vérification comptable.

**Mr. Bracewell, Mr. Verbruggen, our European Controller and myself arrived in Fribourg on the evening of December 4, 1972. In the morning of December 5, we met with Mr. Kirkwood and Mr. Matthews. I cannot recall if Mr. Bradford of PISA was present at the outset. A range of issues was discussed, including marketing allowances and rebates. It was clear from the discussion that some of the rebates were paid in Switzerland at the direction of customers located in other countries. The tone of the discussion suggested that paying rebates into a country other than that in which the customer was located was a common and widely-accepted commercial procedure dictated by the competitive environment. There was not any reference by the auditors to grossing up, over-billing, over-pricing or artificiality in any context whatsoever. There was no suggestion that the amounts were anything other than normal marketing rebates to which the customers were entitled.**

Les vérificateurs ont signalé que de telles pratiques pouvaient permettre aux clients de se soustraire aux règlements sur les devises ou aux règlements fiscaux de leur pays. Ils ont aussi souligné qu'aucun indice ne permettrait de croire à une telle éventualité. Les vérificateurs ont demandé qu'on rédige une lettre d'information et qu'on s'informe auprès d'un conseiller juridique pour être sûr qu'aucun règlement n'avait été transgressé par la société.

Je dirais que la discussion à ce sujet, y compris sur le bien-fondé de ces ristournes en général, n'a pas duré plus d'une demi-heure. Ce n'était pas le point essentiel de la réunion avec les vérificateurs, ce n'était qu'un des points à l'ordre du jour.

Lors de la réunion des vérificateurs à Fribourg le 22 novembre 1973, on a signalé que ces ristournes n'étaient pas plus élevées et que le cabinet Peat et Marwick demanderait qu'on rédige une lettre d'information. Étant donné qu'aucun fait nouveau n'avait été signalé, je ne voyais aucune raison d'en faire part à la direction de Polysar au Canada.

*[Texte]*

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Erlindson. The list of questioners that I have at the moment is Mr. Martin, Mr. Towers, Mr. Francis and Mr. Clarke.

Mr. Martin, 10 minutes, please.

**Mr. Martin:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Bracewell, as I am sure you can probably appreciate, members of the Committee are becoming perhaps a little confused as they hear evidence from officials on this side of the pond, as it were, and evidence from officials on the other side as to really how much knowledge there was regarding this whole rebate scheme. And I would like to ask you, sir, as a first question, if you would just let the Committee know the degree to which you were familiar with the general practice that I understand from Mr. Roberts' testimony the other afternoon had really been going on since the inception of the international operation in Europe. Could you just elaborate for us, from your position in the corporation, on what general knowledge you had and what specific knowledge you had of this particular rebate credit allowance scheme?

I am now talking about prior to this matter coming to a head at the time of the 1972 audit.

**Mr. Bracewell:** Yes, I understand. This is a point of clarification, Mr. Martin. When you speak of this whole rebate scheme, which is the word I think you used . . .

• 1130

**Mr. Martin:** Practice.

**Mr. Bracewell:** . . . are you referring to the practice whereby customers received rebates for volume purchases? Are you referring to the so-called objectionable ones?

**Mr. Martin:** I would say I am referring to the subject matter before us, basically which is the items raised by Mr. Henderson in his letter to the Prime Minister.

**Mr. Bracewell:** That would be the "objectionable" rebates or payments.

**Mr. Martin:** Well, I gather from evidence we have had from some people that in certain people's views they were not objectionable, but call them what you will—just generally a background to the rebate system and how it was being operated.

**Mr. Bracewell:** I was aware that there were rebate procedures in Polysar International and as I said in my opening statement, this was not new. The thing that was brought to our attention that was new in 1972 was that the magnitude had increased significantly. I was aware that on instructions from customers or distributors some moneys had been paid to other than the customer company that bought the material. I was not aware of my overbillings, I was not aware of any evidence whatsoever that the payments might be going to a party that was not entitled to them. In my mind these were moneys that were properly owed to the distributor or to the customer and were being paid at his direction. They were his moneys, he directed how they were to be paid.

*[Interprétation]*

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Erlindson. Pour l'instant j'ai sur ma liste les noms de MM. Martin, Towers, Francis et Clarke.

Monsieur Martin, vous avez la parole pour dix minutes.

**M. Martin:** Merci, monsieur le président. Monsieur Bracewell, comme vous vous en rendez probablement compte, les membres du Comité ont quelques difficultés à rétablir les faits, à mesure que l'on entend les représentants de votre société et des autres sociétés sur leur connaissance de ces ristournes. J'aimerais que vous nous disiez tout d'abord ce que vous connaissiez de cette pratique, qui, selon le témoignage de M. Roberts entendu avant hier, existait depuis la création de la filiale internationale en Europe. Pourriez-vous nous expliquer un peu plus longuement ce que, au poste que vous occupez dans la société, vous saviez exactement de ce système de ristournes?

Je parle de la période précédant la vérification de 1972 et la divulgation de ces faits.

**M. Bracewell:** Oui, je comprends. Je voudrais des éclaircissements, monsieur Martin. Lorsque vous parlez de système de ristournes, c'est, je crois, le terme dont vous êtes servi.

**M. Martin:** Il s'agit plutôt d'une pratique.

**M. Bracewell:** . . . voulez-vous dire la pratique selon laquelle on accorde des ristournes aux clients en fonction du volume d'achats? Ou parlez-vous plutôt des pratiques supposément douteuses?

**M. Martin:** Je parle de l'objet même de notre étude, à savoir les points soulevés par M. Henderson dans sa lettre au premier ministre.

**M. Bracewell:** Il s'agirait alors des ristournes ou des versements «douteux».

**M. Martin:** D'après ce que nous ont dit certaines personnes, à leur avis il ne s'agissait aucunement de pratiques douteuses, mais quel que soit le terme que vous employez, je voudrais simplement savoir quelle est la procédure à l'égard de ces ristournes.

**M. Bracewell:** Je savais que Polysar International avait l'habitude d'accorder des ristournes de ce genre, et comme je l'ai dit dans ma déclaration d'ouverture, ce n'était pas nouveau. On nous a fait part d'un fait nouveau en 1972 seulement, à savoir que ces ristournes étaient beaucoup plus élevées. Je savais qu'à la demande de clients ou de distributeurs, certains versements étaient effectués à une autre société que celle ayant acheté les marchandises. Toutefois, je n'étais pas au courant de quelque gonflement des factures, ou du fait que certains versements étaient peut-être effectués à une personne qui n'y avait pas droit. A mon avis, cet argent était dû au distributeur ou au client et il avait été versé selon ses directives. C'était son

[Text]

**Mr. Martin:** Are you saying, if I understand you correctly, Mr. Bracewell, that you were generally aware of the practice by which rebates were accorded to customers but you were not aware of the detailed manner in which they were carried out? Were you aware of the dollar volume involved in each of the years?

**Mr. Bracewell:** No, I was not aware of the dollar volume in each of the years, Mr. Martin. It was brought to my attention at the meeting on December 5, 1973 when Mr. Matthews presented us with a list that had been prepared by PISA personnel of the rebate payments up to that time in 1972. This was the first time I was aware of the magnitude of it.

**Mr. Martin:** Mr. Bracewell, in the course of conducting the audits in Canada—I think we understand Mr. Henderson did not have much or anything to do with the detailed audit of the international operation in Europe—but in Canada I assume he would have had a good number of discussions with you at various times during the audits in each year or at some point. When did he first bring to your attention his concern over the matter of the practice being carried out in the PISA organization?

**Mr. Bracewell:** Mr. Henderson?

**Mr. Martin:** Yes.

**Mr. Bracewell:** The first I knew that Mr. Henderson had a serious problem with it was after I was told, after the Audit Committee meeting on February 21, that he had a problem and may wish to write to the Prime Minister. Now, I had had discussions with Peat, Marwick prior to that in the development of the representation letter.

**Mr. Martin:** But had Mr. Henderson or members of his staff not ever before brought to the attention of you or your finance staff the concerns that were accumulating in their own minds regarding the rebate practices being carried on by the PISA organization?

**Mr. Bracewell:** Not to me. As to what was brought to the attention of my staff, I do not know. But certainly not to me. And it was not brought to my attention by my staff that there was any concern until that point of the December 5 meeting when Peat, Marwick brought it to our attention and then subsequently Mr. Henderson apparently brought it to the attention of the Audit Committee.

**Mr. Martin:** You indicated in your testimony or in your statement that the Audit Committee in its report to the directors' meeting on February 22 was—well, we know they were knowledgeable as to Mr. Henderson's concern. Was the concern registered before the directors' meeting?

**Mr. Bracewell:** By Mr. Henderson?

**Mr. Martin:** Well, you indicated the Audit Committee knew that you and the Audit Committee were aware of the fact that there would probably be a letter going to the Prime Minister.

[Interpretation]

argent, c'est donc lui qui décidait de la façon dont il devait être versé.

**M. Martin:** Si je vous ai bien compris, monsieur Bracewell, vous étiez au courant de la pratique selon laquelle on accordait des ristournes aux clients, mais vous ne connaissiez pas tous les détails quant à la façon dont le paiement était effectué? Étiez-vous au courant du montant de ces ristournes pour chacune de ces années.

**M. Bracewell:** Non, je n'étais pas au courant du montant pour chacune de ces années, monsieur Martin. Je l'ai appris lors de la réunion du 5 décembre 1973 lorsque M. Matthews nous a soumis une liste préparée par le personnel de PISA et faisait état des ristournes qui avaient été accordées jusqu'à ce jour en 1972. C'est la première fois qu'on m'a fait part des montants en question.

**M. Martin:** Monsieur Bracewell, pour ce qui est des vérifications comptables effectuées au Canada, je crois que M. Henderson n'avait rien à voir avec la vérification détaillée des comptes des filiales internationales en Europe, mais je suppose qu'au Canada il a dû assez souvent avoir des discussions avec vous lors des vérifications annuelles ou en d'autre temps. Quand, pour la première fois, vous a-t-il fait part de ses préoccupations à l'égard de cette pratique de l'organisation PISA.

**M. Bracewell:** Monsieur Henderson?

**M. Martin:** Oui.

**M. Bracewell:** J'ai entendu parler pour la première fois des préoccupations de M. Henderson à cet égard lors de la réunion du Comité de vérification du 21 février lorsqu'on m'a dit qu'il voulait écrire au premier ministre. Toutefois, je m'étais entretenu avec les représentants de Peat, Marwick au cours de la rédaction de la lettre d'exposé de faits.

**M. Martin:** Mais, M. Henderson ou un membre de son personnel, ne vous avait jamais fait part auparavant, à vous ou à votre personnel, de ses préoccupations à l'égard des ristournes accordées par PISA?

**M. Bracewell:** Pas à moi. Cependant, je ne sais pas si on en a fait part à mon personnel. Mais certainement pas à moi. Mon personnel ne m'a pas non plus averti de l'existence de telles préoccupations avant la réunion du 5 décembre lorsque les représentants de Peat, Marwick les ont signalées, et ensuite M. Henderson en a supposément fait part au comité de vérification.

**M. Martin:** Dans votre témoignage ou dans votre déclaration, vous avez dit que dans le rapport qu'il avait présenté au conseil d'administration le 22 février, le comité de vérification... de toute façon nous savons qu'il était au courant des préoccupations de M. Henderson. A-t-on signalé ces préoccupations lors de la réunion du conseil d'administration?

**M. Bracewell:** Vous voulez dire M. Henderson?

**M. Martin:** Vous avez dit que le comité de vérification et vous-même saviez qu'une lettre serait probablement envoyée au premier ministre. En a-t-on discuté lors de la présentation

[Texte]

Was this discussed in the course of the Audit Committee report before the board meeting on February 22?

• 1135

**Mr. Bracewell:** I was not at the audit committee when this subject was discussed.

**Mr. Martin:** At the board meeting?

**Mr. Bracewell:** At the board meeting the following day, the chairman of the audit committee reported to the board about the discussions of the audit committee the prior evening, and I believe reported that the matter was being resolved along the lines I have outlined in my opening testimony but that Mr. Henderson had indicated that he may wish to write to the Prime Minister—and I underline the word “may”.

**Mr. Martin:** This was reported to the full board meeting?

**Mr. Bracewell:** As I recall it, yes.

**Mr. Martin:** Was there some discussion when this particular point was revealed at the board meeting, that one of the co-auditors might indeed be writing to the Prime Minister concerning one aspect of the audit?

**Mr. Bracewell:** There was some discussion at the board meeting, of course, but I do not believe there was a real lengthy discussion because Peat, Marwick, Mitchell, who were also co-auditors, had reported they had no concern with the matter and it was felt that the matter could be resolved in a satisfactory manner along the lines that I have indicated to you and that the practice was common. I am sure the board was not apprised that there were any objectionable practices.

**Mr. Martin:** But yet you did indicate the board was informed that one of the co-auditors would conceivably be writing to the Prime Minister concerning a matter that, in his mind, had not been adequately resolved. That information was made available to the board?

**Mr. Bracewell:** Yes.

**Mr. Martin:** In the course of the discussions in which you were involved on this representation matter from the time of the initial draft which, I believe, was put together some time early in December to the signing of the final draft, which I gather was done on the day before the audit committee meeting, did you request that certain items in the original draft would be deleted in the final form?

**Mr. Bracewell:** Yes, Mr. Martin.

**Mr. Martin:** Could you just elaborate a little on that?

**Mr. Bracewell:** Yes.

It is not unusual in developing representation letters that there be some discussion between the parties. After all, the party making the representation has to be sure and satisfy himself that he can make such a representation.

The decisions that were made had inferences in them that the people who were being asked to make the representation may be aware that the customers or the distributors, as the case may be, were, in fact, evading taxes or violating exchange

[Interprétation]

du rapport du comité de vérification à la réunion du conseil d'administration le 22 février?

**M. Bracewell:** Je n'ai pas assisté à la réunion du comité de vérification pendant laquelle on a discuté de cette question.

**M. Martin:** A la réunion du conseil d'administration alors?

**M. Bracewell:** Au cours de la réunion du conseil d'administration qui a eu lieu le jour suivant, le président du comité de vérification nous a fait part des discussions qu'avait tenues le comité de vérification le soir précédent, et je crois qu'il a signalé qu'on allait résoudre ce problème de la façon que j'ai décrite dans ma déclaration d'ouverture, mais que M. Henderson avait indiqué qu'il allait peut-être écrire au premier ministre, et je souligne le mot «peut-être».

**M. Martin:** Tous les membres du conseil d'administration ont assisté à cette réunion?

**M. Bracewell:** D'après mes souvenirs, oui.

**M. Martin:** Y a-t-il eu une discussion lorsqu'on a ainsi révélé au conseil d'administration qu'un des covérificateurs allait peut-être écrire au premier ministre au sujet de la vérification comptable?

**M. Bracewell:** Bien entendu, on en a discuté, mais pas très longtemps parce que la société Peat, Marwick, Mitchell, les covérificateurs, avait signalé qu'elle n'était pas du tout préoccupée à cet égard. On a donc estimé que le problème serait résolu d'une façon satisfaisante, à savoir celle que je vous ai indiquée, et que cette pratique était courante. Je suis sûr que le conseil d'administration n'a pas été informé à ce moment-là de l'existence de pratiques douteuses.

**M. Martin:** Oui, mais vous avez bien dit que le conseil avait été informé qu'un des covérificateurs écrirait peut-être au premier ministre, au sujet d'une question dont on n'avait pas disposé à son avis d'une façon satisfaisante. Ces renseignements ont été portés à l'attention du conseil?

**M. Bracewell:** Oui.

**M. Martin:** Au cours des discussions dont vous avez été témoin lors de la rédaction de cette lettre d'exposé de faits, à partir de la rédaction de la version préliminaire au début de décembre, je crois, jusqu'à la signature de la version définitive, qui a eu lieu, je crois, le jour de la réunion du comité de vérification, avez-vous demandé que certains points de la version préliminaire soient supprimés de la version définitive?

**M. Bracewell:** Oui, monsieur Martin.

**M. Martin:** Pouvez-vous nous expliquer de quoi il s'agissait?

**M. Bracewell:** Oui.

Il n'est pas rare lors de la rédaction de lettres d'exposé de faits de ce genre, que certaines discussions aient lieu entre les parties intéressées. Après tout, la personne faisant l'exposé doit s'assurer qu'elle a le droit de le faire.

Les décisions qui ont été prises pouvaient mener à la conclusion que les gens auxquels on demandait de faire l'exposé étaient peut-être au courant que les distributeurs ou les clients, selon le cas, se soustrayaient vraiment à l'impôt ou enfrei-

[Text]

control regulations. There was no way that the PISA management people who were being asked to make such representations should put themselves in that position. There was only a supposition or possibility; they had no knowledge and still have no knowledge that there were any violations.

So it was not unusual to me that such deletions were made. When Mr. Matthews told you last week that he had no problem with the deletions that were made, that . . .

**Mr. Martin:** Not after 40 hours of consultation and work on the matter.

**Mr. Bracewell:** No, from my understanding of his testimony, he did not work 40 hours on the development of that letter.

**Mr. Martin:** Well, matters relating to it.

**Mr. Bracewell:** Relating to the closing of Polysar accounts, and so forth.

**Mr. Martin:** All right.

Excuse me, Mr. Bracewell, there is no point in getting into an argument on that point, but I think we did try to clarify that with Mr. Matthews specifically and my recollection is—I have not checked the testimony in detail—that he spent some 30 to 40 hours in relation to this particular aspect of the audit.

**Mr. Bracewell:** Well, I cannot speak for . . .

**Mr. Martin:** No, please continue.

**Mr. Bracewell:** I cannot speak for Mr. Matthews, but it is in the testimony and it can speak for itself.

• 1140

But as I recall his testimony, he had no problem with the deletions made, and he also made reference to the fact that he had a general management representation letter, which is usual to the close of an audit, which covered the other point of deletion, which had to do with a possible credit risk if some customer were discovered doing something wrong in his own country and could not pay his normal bills to PISA. And of course, he, in the general representation letter, as is normal, had a representation that the accounts receivable were either good or that adequate reserves for bad debts were set up against them.

So, as he testified, he had no problem with the changes; and, as I say, it is quite usual, as I understand it, for the parties to a letter such as this to develop an appropriate wording that is acceptable to both parties, and that is what was done.

**Mr. Martin:** When you refer, Mr. Bracewell, to what is usual or unusual, it seems to me that Mr. Matthews made it abundantly clear that this was an extremely unusual type of representation letter. It was not the normal type of representation letter, indicating that there was an area of very significant concern to him.

[Interpretation]

gnaient les règlements sur le change des devises. Les directeurs de PISA auxquels on avait demandé de faire l'exposé, ne pouvaient en aucune façon se placer dans une telle situation. Il s'agissait uniquement d'une hypothèse ou d'une possibilité, ils n'étaient pas au courant, et ils ne le sont toujours pas, d'infractions.

Je trouvais donc normal que de telles suppressions soient effectuées. Lorsque M. Matthews vous a dit la semaine dernière qu'il ne s'opposait pas aux suppressions qui ont été effectuées, que . . .

**M. Martin:** Il ne s'y opposait plus après 40 heures de consultation et de travail.

**M. Bracewell:** Si j'ai bien compris son témoignage, il n'a pas passé 40 heures à la rédaction de cette lettre.

**M. Martin:** Eh bien, il a passé 40 heures à régler les questions qui s'y rapportaient.

**M. Bracewell:** Les questions ayant trait, par exemple, à la clôture des comptes de Polysar, etc.

**M. Martin:** Exact.

Excusez-moi, monsieur Bracewell, il ne sert à rien de discuter de cela, je crois que nous avons tenté de faire une mise au point à ce sujet en compagnie de M. Matthews et d'après mes souvenirs, je n'ai pas vérifié le compte rendu, il a dit avoir passé 30 à 40 heures à examiner cet aspect de vérification comptable.

**M. Bracewell:** Je ne puis parler au nom de . . .

**M. Martin:** Excusez-moi, continuer.

**M. Bracewell:** Je ne puis parler au nom de M. Matthews. Tout cela se trouve dans la transcription de son témoignage.

Mais d'après mes souvenirs, il a dit lors de son témoignage qu'il ne s'opposait pas du tout aux suppressions qui ont été faites. Il a aussi mentionné qu'on avait envoyé une lettre d'exposé de faits à la direction générale comme on le fait d'habitude lors de la clôture des comptes, et qui portait sur l'autre point qu'on avait supprimé, à savoir que la société risquait de ne pas être remboursée si on se rendait compte qu'un client enfreignait une loi de son propre pays et n'était plus en mesure de payer son dû à PISA. Bien entendu, comme on le fait d'habitude, il a aussi signalé dans cette lettre générale d'exposé de faits que les comptes à recevoir seraient perçus ou qu'on avait accumulé des réserves suffisantes pour faire face à toute mauvaise créance.

Donc, comme il l'a attesté, il ne s'opposait aucunement aux modifications et, comme je l'ai dit, il n'est pas rare que les signataires d'une telle lettre discutent de la rédaction appropriée, et c'est ce qui a été fait.

**M. Martin:** Monsieur Bracewell, lorsque vous parlez de ce qui est rare ou de ce qui ne l'est pas, il me semble que M. Matthews a bien précisé qu'il était extrêmement rare qu'on rédige une telle lettre d'exposé de faits. Il a dit que cette lettre n'était pas habituelle, et que cela le préoccupait beaucoup.

## [Texte]

I wonder if I could ask you whether, in your involvement with Polysar audits before or since, you have ever had occasion to get involved in or be requested by the auditors for special type of representation letter over and above the normal representation letter, the normal format? And if so, how frequently would it have happened?

**Mr. Bracewell:** I do not recall any such instances, Mr. Martin, other than this one.

**Mr. Martin:** Bearing in mind, Mr. Bracewell, the point that you just made, that this was a special case and that there had been considerable discussion, a number of drafts, and the fact that it ended up with a letter going to the Prime Minister by one of the co-auditors, did it occur to you, in your position of the senior finance person in the organization, to consider, in management discussions subsequent to this incident, whether or not PISA should indeed be continuing on with this particular practice?

**Mr. Bracewell:** Again, for clarification, which practice are you speaking of?

**Mr. Martin:** Mr. Bracewell, the practice which is the subject matter, again I say, of this Committee at the present time. The practices relating to rebates to customers in one form and another that are unusual in terms of Canadian business practice.

**Mr. Bracewell:** The point I am trying to clarify is that there was knowledge in Canada of a rebate procedure in PISA and that that rebate procedure still continues where it is not objectionable, where it is normal business practice.

**Mr. Martin:** I do not think that really addresses itself to my question. My question, Mr. Bracewell, was: in view of the very considerable concerns that have been expressed by both sets of auditors on this particular item for the year ended December 31, 1972, and the subsequent action on the part of one of the auditors of writing a letter to the Prime Minister, I am asking whether serious consideration was given in management committee discussions, and whether you, as vice-president of finance, would not have initiated or participated in such discussions, as to whether it would be wise, in the interest of the Corporation, to continue this type of practice in one of your subsidiary operations?

**Mr. Bracewell:** There, of course, were discussions. There were discussions at the audit committee meeting, as you know, and as has been testified before this Committee. The state of our knowledge at that time was that the practices were okay and were not objectionable, and that is why they continued until recently, as you know. So it becomes a matter of the degree of knowledge of the intimate details which we did not have...

• 1145

## [Interprétation]

Lorsque vous avez participé aux vérifications comptables de Polysar, avant cette période ou depuis, les vérificateurs vous ont-ils déjà demandé de participer à la rédaction d'une lettre d'exposé de faits de ce genre spécial, prenant une forme toute autre que les lettres d'exposé de faits habituelles? Dans l'affirmative, combien de fois cela s'est-il produit?

**Mr. Bracewell:** Je ne me souviens pas d'autres cas de ce genre, monsieur Martin, sauf celui-ci.

**Mr. Martin:** En tenant compte de ce que vous venez de dire, qu'il s'agissait d'un cas spécial, qu'on en avait abondamment discuté, qu'il y ait eu plusieurs versions, et que finalement une lettre a été adressée au premier ministre par un des covérificateurs, avez-vous déjà songé, en tant que responsable des finances dans cette organisation, à examiner lors des discussions ultérieures entre directeurs si de telles pratiques devraient ou non persister au sein de PISA?

**Mr. Bracewell:** Encore une fois, je voudrais des éclaircissements, de quelles pratiques parlez-vous?

**Mr. Martin:** Monsieur Bracewell, comme je l'ai dit, il s'agit de la pratique qui fait l'objet de l'étude du Comité à l'heure actuelle: les pratiques selon lesquelles des ristournes étaient accordées à certains clients, pratiques qui sont rares au Canada.

**Mr. Bracewell:** Je tente de préciser qu'on était au courant au Canada de l'octroi de ces ristournes par PISA et que celle-ci continue d'accorder de telles ristournes lorsqu'elles sont justifiées, s'il s'agit d'une pratique commerciale normale.

**Mr. Martin:** Vous ne répondez pas vraiment à ma question. Voici la question que je vous ai posée. Étant donné que les deux groupes de vérificateurs ont exprimé des préoccupations sérieuses à l'égard de cette pratique pour l'année terminée le 31 décembre 1972, et qu'un des vérificateurs a ensuite écrit une lettre au premier ministre, je vous demande si le comité de direction en a discuté sérieusement et si vous, en tant que vice-président aux finances, n'auriez pas dû susciter de telles discussions afin de décider s'il était dans l'intérêt de la société de continuer à permettre ce genre de pratique dans l'une de vos filiales?

**Mr. Bracewell:** Bien entendu, on en a discuté. Comme vous le savez, on en a discuté lors de la réunion du comité de vérification ainsi que certains témoins l'ont déclaré devant le Comité. A ce moment-là, nous jugions que ces pratiques étaient acceptables et non douteuses, et c'est pourquoi elles se sont maintenues jusqu'à récemment, comme vous savez. Il s'agit donc de savoir dans quelle mesure tous les détails étaient connus que nous n'avions pas...

**Mr. Martin:** I am sorry, which one?

**Mr. Bracewell:** Which we did not have, we did not have...

**Mr. Martin:** Even after the incident was completed, you did not have detailed knowledge of what had gone on?

**Mr. Martin:** Je suis désolé, vous avez dit?

**Mr. Bracewell:** Que nous n'avions pas. Nous n'avions pas...

**Mr. Martin:** Même une fois l'incident terminé, vous n'en connaissiez pas les détails?

[Text]

**Mr. Bracewell:** Not as subsequently revealed in the Aylesworth-Stanley Report.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Martin.

A supplementary, Mr. Francis.

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I am concerned again about a statement in Mr. Bracewell's opening remarks:

... no suggestion of artificial overbilling ...

and this is repeated in the testimony this morning. Yet Mr. Henderson immediately following that meeting, the meeting of the Audit Committee which he attended, wrote a letter to the Prime Minister in which he specifically said there was artificial overbilling.

**Mr. Bracewell:** He used the term, as I recall it, Mr. Francis, "inflated prices".

**Mr. Francis:** All right, inflated prices. That is correct, I am sorry. But I interpret that to mean something by way of an artificial overbilling. I fail to make a distinction in my lay understanding.

**Mr. Bracewell:** I of course do not know what Mr. Henderson had in his mind when he wrote those particular words in his letter. I can tell you what my interpretation of it was, that we were billing for products at list prices and some customers had negotiated arrangements whereby they bought products at less than list prices or had achieved certain volumes which entitled them to a rebate, and therefore they actually bought at a lower price than the list price. In my mind these were not inflated prices, and Mr. Henderson's use of those words I could not understand.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Towers.

**Mr. Towers:** Thank you, Mr. Chairman. I wonder if Mr. Bracewell could tell us the first time that he saw the ...

**The Chairman:** This is a supplementary, Mr. Towers.

**Mr. Towers:** That is right. It relates to the question that Mr. Martin asked with regard to the letter that Mr. Henderson wrote to the Prime Minister. Could Mr. Bracewell tell us the first time he saw that letter, and what his reaction was when he saw it?

**Mr. Bracewell:** Mr. Towers, Mr. Rush showed me the letter shortly after it was received, either the same day or the next day, I cannot remember exactly when, but I saw it quite promptly after it was received. We had the opinion of Peat, Marwick, Mitchell, the co-auditors, that there was no problem, that this was the usual practice in Europe, and that opinion we have had from other people, many people, other business people, our legal counsel, and so forth. So my reaction was really that Mr. Henderson, while he perhaps did not like the practices or was not perhaps fully appreciate of the need for them in the competitive situation we were in—I did not think very much more of it than just that.

**The Chairman:** Mr. Clarke, a supplementary.

[Interpretation]

**M. Bracewell:** Nous ne savions pas tout ce qui a paru par la suite dans le rapport Aylesworth-Stanley.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Martin.

Monsieur Francis, une question supplémentaire.

**M. Francis:** Monsieur le président, je m'inquiète encore d'une phrase de la déclaration préliminaire de M. Bracewell:

... rien ne laissait supposer de facturation artificielle ...

La même phrase a été répétée ce matin dans les témoignages. Cependant, immédiatement après la réunion du comité de vérification à laquelle il assistait, M. Henderson a écrit au premier ministre une lettre dans laquelle il disait précisément qu'il y avait eu facturation artificielle.

**M. Bracewell:** Je crois me rappeler, monsieur Francis, qu'il a utilisé l'expression «prix gonflés».

**M. Francis:** Très bien, des prix gonflés. Vous avez raison, Je suis désolé, mais j'avais cru comprendre par là qu'il y avait eu facturation artificielle. Je ne suis qu'un profane et je n'arrive pas à faire la distinction.

**M. Bracewell:** J'ignore bien sûr ce que M. Henderson avait à l'esprit lorsqu'il a écrit ces mots dans sa lettre. Je puis cependant vous dire l'interprétation que j'en ai faite: c'est-à-dire que nous facturions des produits au prix de catalogue, alors que certains clients avaient réussi à obtenir nos produits à un prix inférieur à ceux du catalogue, ou encore qu'ils avaient acheté des quantités assez élevées pour leur assurer un rabais, et par conséquent, ces clients achetaient nos produits à un prix inférieur à celui du catalogue. D'après moi, il ne s'agissait pas là de prix gonflés, et je ne pouvais donc comprendre le choix de mots qu'a fait M. Henderson.

**Le président:** Merci. Monsieur Towers.

**M. Towers:** Je vous remercie, monsieur le président. Je me demande si M. Bracewell pourrait nous dire quand il a vu pour la première fois ...

**le président:** C'est une question supplémentaire, monsieur Towers?

**M. Towers:** C'est exact. Elle a trait à la question posée par M. Martin au sujet de la lettre écrite au premier ministre par M. Henderson. M. Bracewell pourrait-il nous dire quand il a pris connaissance de cette lettre pour la première fois, et quelle a été sa réaction à ce moment-là?

**M. Bracewell:** Monsieur Towers, M. Rush m'a montré la lettre peu après l'avoir reçue, c'est-à-dire le même jour ou encore le jour suivant, je ne me souviens pas exactement quand; mais je l'ai vue très tôt après réception. Les co-vérificateurs, Peat, Marwick, Mitchell, nous avaient assurés qu'il n'y avait pas de problème, que c'était pratique courante en Europe, et nous avions reçu la même opinion d'autres personnes du monde des affaires, ainsi que de nos conseillers juridiques, et ainsi de suite. J'ai simplement pensé que M. Henderson n'aimait peut-être pas ce genre de pratique, ou encore n'en comprenait pas pleinement la nécessité dans la situation concurrentielle où nous nous trouvions, et c'est tout.

**Le président:** Monsieur Clarke, une question supplémentaire.

## [Texte]

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Yes, Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Bracewell about the liabilities, the contingent liability or whatever because he mentioned it first in the matters that were discussed at the December 5, 1972 meeting in Fribourg, Switzerland: potential liabilities, item number 3, and possible claims against PISA. Mr. Henderson in his letter talked about "contingent liabilities"; and in the telegram from Verbruggen, tabled this morning, he mentions:

... thus generating contingent liabilities for PISA.

Now this has come up before in discussion, Mr. Bracewell. The present Auditor General, I think I can say, could not conceive of exactly what it was that was being referred to or how things would give rise to a contingent liability as such. I would like to ask you, Mr. Bracewell, about just exactly what kind of claims arising out of these transactions might have been made against PISA to your knowledge. The evidence is that it was a normal rebate and the only kind of liabilities that seemed to have been expected were perhaps for exchange regulations and tax laws of foreign governments. How could PISA have attracted a liability? That is what I want to know.

• 1150

**Mr. Bracewell:** Yes, Mr. Clarke. The management of PISA and myself, as far as I speak for myself, did not believe there was the possibility of a contingent liability. However, since Mr. Matthews had raised the possibility that there might be and he wanted the representation letter, we sought to get the legal opinions, which we did, which said there was none.

My understanding of the concern was that if, in fact, some of the distributors or customers were violating the laws of their own countries, perhaps the authorities of those companies could make some claim on PISA. We did not feel that to be the case. But that, I believe, was the reason for Mr. Matthews' concern. That is my interpretation.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** On a point of order, Mr. Chairman, not related to this question at all. I think this is a legitimate one and may be serious. I have been trying to sift through some of my exhibits and discard the ones that have been reproduced. It has come to my attention that in the reproduction of some of the exhibits the fact that certain omissions were made in the original document is not conveyed; for example, in Appendix 141 there is a statement on item C, Transfer of Shares. It is not at all evident that there is a word deleted between "of" and "shares" and that happens in quite a few of the exhibits.

I know we cannot probably correct what has been done but I think we could caution the Clerk, if it is his responsibility, when exhibits are being reproduced for the *Minutes* that care is taken to indicate where a blank has been left.

**The Chairman:** I understand your concern Mr. Clarke. In most of these cases, as I understand the mechanical procedures around here, it is much faster and, of course, the Committee has asked that these things be reproduced for us as fast as

## [Interprétation]

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Oui, monsieur le président, j'aimerais poser une question à M. Bracewell au sujet des passifs, ou plutôt du passif éventuel comme on l'appelle, car il l'a mentionné pour la première fois en parlant des questions discutées à la réunion du 5 décembre 1972, qui a eu lieu à Fribourg, en Suisse: passif éventuel, poste n° 3, et réclamation éventuelle contre PISA. Dans sa lettre, M. Henderson a parlé de «passif éventuel», et dans le télégramme de M. Verbruggen déposé ce matin, on mentionne:

... entraînant ainsi un passif éventuel pour PISA.

Nous en avons déjà discuté, monsieur Bracewell. Je crois pouvoir dire que l'auditeur général actuel ne pouvait pas concevoir exactement de quoi il était question, ou comment un passif éventuel comme tel pourrait être occasionné. J'aimerais vous demander, monsieur Bracewell, exactement quel genre de réclamations pourraient être présentées contre PISA à la suite de ces transactions, d'après vous. On a démontré qu'il s'agissait de ristournes normales et que le seul genre de passif qui pourrait peut-être en résulter serait en vertu des règlements du change et des lois fiscales de gouvernements étrangers. Comment PISA pouvait-elle avoir contracté un passif? Voilà ce que je veux savoir.

**M. Bracewell:** Oui, monsieur Clarke. La direction de PISA et moi-même n'avons pas cru à la possibilité d'un passif éventuel. Cependant, puisque M. Matthews a cru qu'une telle possibilité pouvait exister et qu'il a demandé une lettre de représentation, nous avons demandé l'avis de nos conseillers juridiques, et ceux-ci nous ont dit que ce n'était pas le cas.

D'après ce que j'ai cru comprendre, on s'inquiétait du fait que, si des distributeurs ou des clients enfreignaient les lois de leur propre pays, les autorités des sociétés en question pourraient peut-être présenter une réclamation à PISA. Nous ne pensions pas que c'était le cas. Je crois cependant que c'était ce qui inquiétait M. Matthews. C'est du moins ainsi que je l'ai compris.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** J'invoque le Règlement, monsieur le président, sur un sujet qui n'a aucunement trait à cette question. Je crois que mon inquiétude est justifiée et assez grave. J'ai essayé de trier les divers documents que l'on nous a remis, afin de mettre de côté ceux qui ont été reproduits. J'ai remarqué que, sur certains documents reproduits, on a négligé d'indiquer que certaines omissions avaient été faites dans le document original; par exemple, à l'appendice 141, on parle de transfert d'actions au poste C. Il n'est pas du tout évident qu'un mot a été biffé entre les mots «de» et «actions», et ceci se répète dans bien des documents.

Je sais que nous ne pouvons probablement rien faire pour y remédier, mais je crois que nous devrions avertir le greffier, si c'est lui qui en est responsable, qu'en faisant reproduire des documents pour les joindre au compte rendu, il prenne bien soin d'indiquer les endroits où des mots ont été biffés.

**Le président:** Je comprends votre préoccupation, monsieur Clarke. Dans la plupart de ces cas, la faute est due à l'utilisation de procédés mécaniques plus rapides, car le Comité a demandé la reproduction de ces documents le plus vite possi-

**[Text]**

possible. The fastest way of doing that is an actual printing rather than a picture in an offset procedure. Do not ask me to get into the technicalities of it, I do not know. It certainly would be better if these exhibits could be photographed and then reproduced for us on an offset procedure but I understand that might delay the getting of the proceedings back in your hands and therefore they have taken the fastest way. Quite frequently, I would agree you, the printing does leave a lot to be desired especially in respect of the deletions. But as long as the Committee members do have the originals in their hands and we expect to get the proceedings printed up and back to us as soon as possible, I do not think there is any other way out of it.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** With respect, Mr. Chairman, there is another way out because on 142, for example, it is quite clear because of the use of some dots, for instance, that something has been left out. Item 8, for instance, on . . .

**The Chairman:** Right.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** . . . PA 142:

. . . verbal assurances and data from Mr. Homburger and  
( )

and then later:

(name and country deleted)

In other words, it can be done. It is just that it has not been done in some cases.

**The Chairman:** Yes. You have a very good point. I think from now on perhaps the Clerk could caution the printers to make sure that there is a bracket, deletion, and another bracket, something like that, to indicate clearly where there is a deletion. I think that point is well taken.

My supplementary, Mr. Bracewell, gets back to that meeting of December 5. One of the troubles we are having in this Committee obviously is the woolly language being used, not only in some cases by the witnesses but also by the questioners, myself included. I just want to nail something down here very definitely if I could. Mr. Erlindson said in his statement this morning that as a result of the discussions in that meeting of December 5, which Mr. Erlindson attended and the Peat, Marwick people were there, it was clear that rebates were paid into accounts in another country as distinct from the country in which the customer was located and that there was a discussion that this might mean that there were violations of tax and currency laws. This is confirmed by Mr. Verbruggen's Telex which was filed by you this morning in which he says:

• 1155

. . . the only issue discussed was that these rebates were not paid to the companies placing the orders. Concern was thus expressed . . .

And then I am leaving out here about the legal aspects.

**[Interpretation]**

ble. Le moyen le plus rapide est d'imprimer le document, plutôt que de la photocopier en offset. Ne me demandez pas de vous expliquer les détails, je les ignore. Il serait certainement préférable de photocopier ces documents pour ensuite les reproduire en offset, mais je crois que cela pourrait retarder la distribution des comptes rendus de nos délibérations; c'est pourquoi nous avons eu recours au procédé le plus rapide. Je pense comme vous que l'impression laisse beaucoup à désirer, bien souvent, surtout en ce qui concerne les ratures. Mais tant que les membres du Comité ont les originaux entre les mains et que nous nous attendons à ce que les comptes rendus soient imprimés et nous reviennent le plus vite possible, je ne crois pas que nous puissions nous en tirer autrement.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je regrette, monsieur le président, mais il y aurait une autre solution, car, dans le cas de l'article 142, par exemple, on voit clairement que certains mots ont été omis, parce qu'il y a des points. A l'article 8, par exemple, sur . . .

**Le président:** En effet.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** . . . sous PA 142:

. . . des assurances verbales et des données de M. Homburger et ( )

et plus loin

(nom et pays biffés)

Autrement dit, on peut le faire. Je dis simplement qu'on ne l'a pas fait dans certains cas.

**Le président:** Oui. Vous avez là un très bon argument. Je crois que le greffier pourrait dorénavant prévenir les imprimeurs de veiller à bien indiquer entre parenthèses les endroits où des mots ont été biffés. Je crois que l'objection était motivée.

J'aurais une question supplémentaire à vous poser, monsieur Bracewell, au sujet de la réunion du 5 décembre. L'une des difficultés que nous éprouvons à ce Comité provient évidemment du langage flou qui est utilisé, non seulement dans certains cas par les témoins, mais également par ceux qui leur posent des questions, moi-même y compris. J'aimerais attirer l'attention sur un point, ici: M. Erlindson a indiqué, dans sa déclaration ce matin, qu'à la suite des discussions tenues au cours de cette réunion de décembre, à laquelle il a assisté, ainsi que le représentant de Peat Marwick, il a été clairement établi que des ristournes étaient versées dans des comptes dans un autre pays que celui du client et qu'il pouvait conclure éventuellement à des infractions aux lois sur les impôts et le change. Ce fait a aussi été confirmé par le Telex de M. Verbruggen, que vous avez déposé ce matin:

. . . la seule question qui a été discutée a été le fait que ces ristournes n'ont pas été versées aux compagnies qui ont fait les commandes. On s'est par conséquent inquiété du fait . . .

Je laisse de côté l'aspect juridique.

## [Texte]

... of these payments whereby foreign exchange control regulations and tax laws were possibly circumvented.

Yet in your statement you said that you were generally aware of the rebate practices. You did not go really into it any deeper than that, but you told Mr. Martin in answer to a question that he asked you, and maybe I have it wrong here, that you were not aware that moneys were being paid to anyone but the customer.

**Mr. Bracewell:** Oh, no, I did not say that.

**The Chairman:** You did not say that. Right. So you were aware that these moneys were being paid to accounts in other countries and that this could possibly have meant that there was a circumvention of both the tax laws and the currency regulations of some countries in Europe.

**Mr. Bracewell:** If the record shows that I said that I was not aware that some moneys were being paid to other than the customer than I would like to correct that record right now.

**The Chairman:** I may have got it wrong. What I am really trying to nail down is that at that meeting on December 5 this was in actual fact one of the major items being discussed at that meeting.

**Mr. Bracewell:** Yes, it was discussed and I think the discussion lasted about twenty minutes or half an hour on this subject.

**The Chairman:** I am just trying to make sure that it was because there are other things here that pertain to that later.

Mr. Towers, ten minutes, please.

**Mr. Towers:** Thank you, Mr. Chairman. I wonder if Mr. Bracewell could tell us who composed the original draft letter that has been referred to this morning.

**Mr. Bracewell:** Are you talking about the representation letter, Mr. Towers?

**Mr. Towers:** That is right.

**Mr. Bracewell:** I recall in my opening statement that I stated it was agreed at the meeting of December 5, 1972 that Mr. Matthews would draft the management representation letter so I can only presume that he did it. I do not know.

**Mr. Towers:** Did you have anything to do with that at all?

**Mr. Bracewell:** Subsequently, but with the original drafting, no. I was back in Canada by this time and I worked with Mr. Kirkwood in Canada and he was also working on the draft. I do not know whether he was doing it himself or whether he was just transmitting from Mr. Matthews. I have no way of knowing but my contact from then on was with Mr. Kirkwood.

**Mr. Towers:** Would you say then, sir, that it was an error on the part of Mr. Matthews to suggest that your signature should go on that draft letter?

## [Interprétation]

... que ces paiements pouvaient éventuellement permettre de se soustraire aux règlements de contrôle du change et aux lois fiscales.

Pourtant, dans votre déclaration, vous dites que, d'une façon générale, vous étiez au courant de ces pratiques de ristournes. Vous n'avez pas insisté mais, en réponse à une question posée par M. Martin—peut-être que je l'ai mal interprétée—vous avez indiqué que vous n'aviez pas connaissance que de l'argent était versé à quelqu'un d'autre que le client.

**M. Bracewell:** Oh non, je n'ai pas dit cela.

**Le président:** Vous ne l'avez pas dit? Très bien. Donc, vous étiez au courant que cet argent était versé à des comptes qui se trouvaient dans d'autres pays et que cette façon de procéder pouvait signifier qu'on se dérobait aux lois fiscales et aux règlements du change de certains pays d'Europe.

**M. Bracewell:** Si le compte rendu indique que j'ai déclaré ne pas être au courant que des sommes étaient versées à d'autres que les clients, je voudrais tout de suite apporter la correction voulue.

**Le président:** Peut-être que je vous ai mal interprété. Ce sur quoi je veux vraiment insister ici, c'est que, lors de cette réunion du 5 décembre, c'était là une des questions essentielles qui ont été discutées.

**M. Bracewell:** Oui, on en a discuté et je crois que cette discussion a duré environ vingt minutes ou une demi-heure.

**Le président:** J'essaie de m'assurer de ce fait, car il y aura d'autres questions connexes à soulever à ce sujet plus tard.

Monsieur Towers, vous avez dix minutes.

**M. Towers:** Merci, monsieur le président. Je me demande si M. Bracewell pourrait nous dire qui a rédigé la première version de cette lettre dont on a parlé ce matin.

**M. Bracewell:** Est-ce que vous voulez parler de la lettre de représentation, monsieur Towers?

**M. Towers:** Oui.

**M. Bracewell:** Je me souviens que, dans ma déclaration préliminaire, j'ai déclaré qu'on s'était mis d'accord lors de la réunion du 5 décembre 1972 que M. Matthews rédigerait la lettre de représentation de la direction; donc, tout ce que je peux supposer, c'est qu'il l'a fait, mais je n'en suis pas certain.

**M. Towers:** Avez-vous quelque chose à y voir?

**M. Bracewell:** Par la suite, mais pas au sujet de la première rédaction. J'étais revenu au Canada à l'époque et je travaillais avec M. Kirkwood, qui travaillait aussi à cette première rédaction. Je ne sais pas si c'était lui qui la faisait, ou s'il faisait ce que lui transmettait M. Matthews, et je n'ai aucun moyen de le savoir. A partir de ce moment, j'étais en rapport avec M. Kirkwood.

**M. Towers:** Est-ce que vous seriez prêt à affirmer, alors, que M. Matthews s'est trompé lorsqu'il a laissé entendre que vous deviez apposer votre signature sur ce projet de lettre?

[Text]

• 1200

**Mr. Bracewell:** Yes, in my opinion that is so, Mr. Towers, because, as I have stated, I was not in possession of the intimate details to make the representations that were being asked and it is not normal practice for other than management to make such representations, management who are running the company on a day-to-day basis and who had knowledge of what was going on. And it is usual practice for management to make these representations. Mr. Matthews testified to this Committee last week that he had no problem with that. And he testified, as I recall it, the reason that they had asked for my signature was so that the communication got back to senior management in Sarnia. And that was achieved by different means, by copying Mr. Dudley on the letter.

**Mr. Towers:** Why, sir, would you fail to put your signature on the letter, because evidently there has to be a breakdown in communication between yourself and Mr. Matthews in the signatory of that letter because of the fact that the first place on that draft letter has your name printed underneath it, very definitely? So there has to be a breakdown in communications here somewhere between yourself and Mr. Matthews. You said that you thought perhaps he is in error. Is this error as a result of the breakdown in communication, or what is the reason?

**Mr. Bracewell:** Let me go over it again. I do not believe there was any breakdown in communication, Mr. Towers. I have had no further discussions with Mr. Matthews. I had returned to Canada and he had returned to Zurich, presumably, to draft the letter which he had agreed to draft. He has told this Committee why he put my name on there, so that Peat, Marwick, Mitchell and Company would be sure that senior management in Sarnia was aware of this representation letter. I have told you why it was not appropriate for me to sign such a letter when I was not part of management, not knowledgeable of the intimate details of the transactions, and that it was appropriate for people who had that knowledge to sign such a letter. And Mr. Matthews testified last week that he agreed with the position I have taken. This is my recollection of his testimony.

**Mr. Towers:** Yes. If you were not knowledgeable on the intimate transactions of the company, why then did Mr. Matthews to Mr. Kirkwood or Mr. Kirkwood to Mr. Matthews, I am not sure which, in this item 3, I believe it is, Exhibit 3, say:

Following my telephone conversation with you on Thursday, February 8, I talked with Mr. Collins on Friday, February 9. We are now in agreement with the form of representation letter which should be signed by management. Mr. Bracewell, on advice of Mr. Eric Homburger (Zurich) has requested that item (b) of the representation letter be further amended to add the words "by the company". . .

Sir, I contend that if you had intimate enough knowledge of the operations of the company that you wanted to have those words included in the letter of representation, your knowledge must have been fairly adequate. Would this be correct, sir?

[Interpretation]

**M. Bracewell:** Oui, à mon avis, c'est exact, monsieur Towers, car je répète que j'ignorais les détails demandés et que, d'ordinaire, c'est à la direction qu'il appartient d'établir les faits, puisque c'est elle qui gère la société jour après jour et qui sait donc ce qui s'y passe. Par ailleurs, il est d'usage courant pour la direction de présenter ces avertissements. La semaine dernière, M. Matthews a attesté ici même que cela n'avait causé aucun problème. Il a également déclaré qu'on m'avait demandé de signer pour qu'on puisse s'adresser en retour à la haute direction de Sarnia. On y est parvenu par des voies différentes en s'adressant à M. Dudley.

**M. Towers:** Comment se fait-il que vous n'avez pas signé cette lettre? Est-ce que les rapports ont été rompus entre vous-même et M. Matthews? Je constate en effet que le premier texte porte votre signature. Il s'est donc produit une rupture des rapports entre vous et M. Matthews. Vous avez pensé qu'il se trompait peut-être. Cette erreur résulte-t-elle d'une rupture de vos rapports, ou alors quelle en est la raison?

**M. Bracewell:** Permettez-moi d'y revenir. Je ne crois pas que nos rapports ont été rompus. Je n'ai pas eu d'autres discussions avec M. Matthews. Je suis revenu au Canada et il est retourné à Zurich, vraisemblablement pour rédiger la lettre, comme il l'avait accepté. Il vous a indiqué qu'il y avait inscrit mon nom pour que Peat, Marwick, Mitchell et associés soient certains que la direction de Sarnia était au courant de cette lettre d'avertissement. Je répète que je n'ai pas jugé opportun de signer cette lettre puisque je ne faisais pas partie de la direction et que j'ignorais les détails des transactions; c'était aux gens qui connaissaient cela de signer la lettre. M. Matthews a attesté la semaine dernière qu'il s'était rangé à mon avis; c'est du moins ce dont je me souviens.

**M. Towers:** Si vous ignoriez les détails des transactions de la société, comment se fait-il alors que M. Matthews ait écrit ce qui suit à M. Kirkwood, ou inversement, M. Kirkwood à M. Matthews; cela se trouve dans le document n° 3.

Suite à notre conversation téléphonique du jeudi 8 février, je me suis entretenu avec M. Collins le vendredi 9 février. Nous nous sommes mis d'accord sur la forme de la lettre d'avertissement qui devrait être signée par la direction. Sur les conseils de M. Eric Homburger (Zurich), M. Bracewell a demandé que le paragraphe b) de la lettre soit modifié, et qu'on y ajoute: «par la société».

Selon moi, le fait que vous ayez introduit ces mots dans la lettre indique que vous connaissiez relativement bien les activités de la société, n'est-ce pas, monsieur? Par la même occasion,

*[Texte]*

And could you at the same time explain why you wanted the words "by the company" added after the word, "violated"?

**Mr. Bracewell:** Yes, Mr. Towers. In answer to the second part of your question first, the final change that I made in the letter did more than add the words "by the company" after the word "violated". It also struck out the word "Swiss". The previous draft had read, and I will just read part of it:

... Appendix B attached and it is our opinion that no Swiss regulations, legal, fiscal or other, have been violated.

I struck out the word "Swiss" and added the words "by the company". The reason for that was to broaden this representation letter. There is nothing sinister about this. I wanted the Swiss management to attest to the fact that not only had they not broken Swiss laws or regulations but they had broken no laws or regulations. That is why I struck out the word "Swiss". I added the words "by the company" so that it could not be interpreted by somebody later reading this letter, as you are now, that they were attesting that customers or distributors or anybody else was not breaking the law. I wanted an attestation from them that PISA, the company, was not breaking any laws—not restricted to Swiss laws. In making those changes I broadened that letter of representation, because I wanted, just as much as Peat, Marwick, to have that management attest that they were breaking no laws.

• 1205

**Mr. Towers:** With regard to the latter part of the letter that was deleted, and I could quote it again sir:

in considering the adequacy of provision for doubtful receivables, due consideration was given to the possibility that the collection of certain receivables might be prejudiced by action taken and punishment imposed by foreign regulatory authorities in the case of discovery of such transactions.

Would you be in a position, sir, to enlarge on the meaning of that statement?

**Mr. Bracewell:** The representation asked for there by the auditors was whether the accounts receivable of the company might be in jeopardy because these practices might be discovered and the customer in some way penalized to the point where he could not pay his accounts. Mr. Matthews had a general letter of representation concerning the validity of accounts receivable and adequate provisions for possible bad debts against those receivables and again, he had no problem with the removal of that. The removal was appropriate because it again was in the direction of placing the PISA employees in the position of speculating that these people might have been breaking the laws of their own country. I did not think it was reasonable to put them in that position, because they had not facts, it was speculation.

**Mr. Towers:** The word "punishment" is used. What are we looking at there, Mr. Bracewell? What kind of punishment?

*[Interprétation]*

pourriez-vous m'expliquer pourquoi vous vouliez ajouter l'expression «par la société» après le mot «violée»?

**M. Bracewell:** Oui, monsieur Towers. Je commencerais par répondre à la deuxième partie de votre question. Les dernières modifications que j'ai introduites dans la lettre allaient plus loin que le simple fait d'ajouter l'expression «par la société» après le mot «violée». J'ai également supprimé le mot «suisse». Le texte antérieur se lisait comme suit:

... ci-joint l'annexe B, et nous pensons qu'aucune réglementation suisse, d'ordre juridique, fiscal ou autres n'a été violée.

J'ai supprimé le mot «suisse» et j'ai ajouté l'expression «par la société». Je voulais étendre la portée de cette lettre. Il n'y a rien d'étonnant à cela. Je voulais que la direction suisse atteste qu'elle n'avait violé la législation ou la réglementation d'aucun pays et pas seulement de la Suisse. Voilà pourquoi j'ai supprimé le mot «suisse». Si j'ai ajouté l'expression «par la société», c'est pour que quiconque lirait la lettre par la suite, comme vous le faites à présent, ne puisse y voir une attestation selon laquelle des clients ou des distributeurs ou n'importe qui ne contrevenait pas à la loi. Tout comme Peat Marwick, je voulais qu'ils attestent que PISA ne contrevenait à aucune législation, et pas seulement la législation suisse. En introduisant ces changements, j'ai donc étendu la portée de la lettre.

**M. Towers:** En ce qui concerne la dernière partie de la lettre qui a été supprimée, et je cite encore une fois:

En étudiant l'opportunité d'une disposition sur les créances douteuses, on a pris en compte le fait que si des transactions de ce genre étaient découvertes, des sanctions imposées par des autorités étrangères, conformément à la réglementation, pourraient compromettre la récupération de certains comptes à recevoir.

Pourriez-vous expliciter cette déclaration?

**M. Bracewell:** Les vérificateurs voulaient savoir si les comptes à recevoir pourraient être récupérés par la société au cas où, ces pratiques venant à être découvertes, des sanctions empêcheraient le client de régler ses dettes. M. Matthews avait rédigé une lettre générale concernant la validité de ces comptes à recevoir et les mesures s'appliquant aux mauvaises créances qui en découleraient; encore une fois, il n'avait aucune objection à supprimer cette partie. Cette suppression s'imposait dans la mesure où le texte permettait aux employés de PISA de supposer que ces gens auraient violé les lois de leur propre pays. Or, il s'agissait de simples hypothèses et non de faits avérés.

**M. Towers:** On emploie le mot «sanctions». De quelles sanctions s'agit-il, monsieur Bracewell?

[Text]

**Mr. Bracewell:** I do not have the document before me, Mr. Towers . . .

**Mr. Towers:** It says,

... punishment imposed by foreign regulatory authorities in the case of discovery of such transactions.

**Mr. Bracewell:** I do not know what Mr. Matthews may have had in mind. I presume he wrote this, and I do not really know that either—he was the one who undertook to write the first draft so I presume he wrote it, but I really do not know. I cannot really tell what he had in mind when he wrote that word. He might have been speaking of a fine. I do not know.

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, I find this particularly . . .

**Mr. Bracewell:** It is not my word.

**Mr. Towers:** I find this particularly difficult, that there is a portion of the letter of representation deleted, yet Mr. Bracewell says that he is not knowledgeable on that part that was deleted. I would think that would be one of the first things anyone would want to find out about, exactly what is being deleted and what is the purpose of the deletions. If it is not correct, fine and dandy, but I would think Mr. Bracewell would surely have found out exactly what is being referred to there.

**Mr. Bracewell:** The deletion is much broader than the one word "punishment". The deletion concerns the whole area of adequacy of provision for doubtful receivables, and it seemed to me that it did not have an appropriate place in this particular letter of representation, as I had a representation letter, the general representation letter concerning the validity of receivables as stated in the financial statements of the company.

**Mr. Towers:** In the final draft, in paragraph C, it says:

The company has full knowledge of involvement of its employees in payment of such allowances and rebates.

**Mr. Bracewell:** could you tell us who represents the company? I presume it would be the officers. Could you tell us who those officers were?

• 1210

**Mr. Bracewell:** The final representation letter was signed by Mr. Roberts, who was before this Committee the other day, by Mr. Bradford, whose title was Finance Manager and Accounting Manager, and by Dr. Mahler, who was Manager, Legal and Taxation.

**Mr. Towers:** In view of the fact that PISA is a subsidiary of Polysar, would any of the officers of Polysar know about this?

**Mr. Bracewell:** Know about? This representation letter was copied to Mr. R. S. Dudley, Group Vice-President of Polysar in Sarnia.

**Mr. Towers:** And therefore the knowledge of this letter, the parameters of this letter, would be just to Mr. Dudley, and then therefore it would be the responsibility of Mr. Dudley as

[Interpretation]

**M. Bracewell:** Je n'ai pas le document sous les yeux, monsieur Towers . . .

**M. Towers:** Voici ce qu'il dit:

... si des transactions de ce genre étaient découvertes, des sanctions imposées par des autorités étrangères, conformément à la réglementation . . .

**M. Bracewell:** J'ignore à quoi songeait M. Matthews. Il a proposé lui-même de rédiger le texte initial, et je présume que c'est ce qu'il a fait, mais je ne peux vraiment pas vous dire à quoi il songeait quand il a écrit ce mot-là. C'était peut-être des amendes, je l'ignore.

**M. Towers:** Monsieur le président, il est particulièrement difficile de . . .

**M. Bracewell:** Ce mot n'est pas de moi.

**M. Towers:** Il est particulièrement difficile de comprendre pourquoi, cette partie de la lettre ayant été supprimée, M. Bracewell déclare qu'il en ignore la signification. Une des premières choses à faire, c'est de déterminer exactement ce que l'on a supprimé et pour quelle raison. Si c'est incorrect, très bien, mais je suppose que M. Bracewell aurait certainement tenu à savoir exactement ce que ce passage signifiait exactement.

**M. Bracewell:** On a supprimé davantage que le mot «sanctions». On a carrément supprimé le passage qui concernait les créances douteuses qui, selon moi, n'avait pas sa place dans cette lettre; j'avais en effet une lettre d'information, une lettre générale concernant la validité des comptes à recevoir, comme cela figure dans les états financiers de la société.

**M. Towers:** Le paragraphe C du texte définitif dit ceci:

La société savait pertinemment que ses employés versaient de telles ristournes.

**Monsieur Bracewell,** pouvez-vous nous dire qui représente la société? Je suppose que ce sont ses directeurs. Qui étaient-ils?

**M. Bracewell:** La lettre de représentation définitive a été signée par M. Roberts, qui a comparu devant le Comité l'autre jour, par M. Bradford, directeur des finances et de la comptabilité, et par M. Mahler, directeur, contentieux et fiscalité.

**M. Towers:** Puisque la PISA est une filiale de Polysar, est-ce qu'il y aurait des agents de la Polysar qui seraient au courant de cette affaire?

**M. Bracewell:** De quelle affaire? Une copie de cette lettre de représentation a été envoyée à M. R. S. Dudley, vice-président du groupe Polysar à Sarnia.

**M. Towers:** Et, par conséquent, M. Dudley devrait être tout aussi au courant de cette lettre et, ainsi, il lui incomberait de

[Texte]

to who knew about it as far as the officers of Polysar are concerned.

**Mr. Bracewell:** Mr. Dudley was Group Vice-President and the senior official in Sarnia and responsible for the operations of PISA. It was deemed adequate that he should be kept involved by means of a copy of this representation letter, and of course that was satisfactory to Peat, Marwick, Mitchell. That was the arrangement that was made with Peat, Marwick, Mitchell, and they signed the financial statements after having received this representation letter.

**Mr. Towers:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Towers. Maybe I can jump in here first with a supplementary, if I may.

I want just to clarify these points in my own mind, Mr. Bracewell. You were a member of the board of PISA. You were Administrative Officer of Polysar. The purpose of the letter of representation was to make sure in the auditor's mind that the PISA management knew about some of these practices and certainly to communicate this information back to the company in Canada of which you were an officer, and still are an officer. Your name appears on the draft of the letter of representation in relation to an acknowledgement of these facts, but in the final letter of representation you are not there, you did not sign it.

I believe this Committee wanted to have you before it in the belief, perhaps even in the hope, if I can put it this way, that you might testify before the Committee that you thought there was something quite irregular going on. There was certainly a discussion of these irregular matters at the meeting fully two and a half months before the audit committee meeting, when this matter was or should have been brought to the attention of the board back in Canada. I think what we hoped was that you would testify that you did not sign that not because of any technicality in respect of the management of PISA but because there was something irregular and you did not want to sign your name to it.

Now, are you telling us that that would not enter into your decision in any manner, shape or form not to sign that letter of representation, that you signed it strictly, solely and exclusively because you were not involved that deeply in the management of PISA? Is that a fair summation of what you are telling us?

**Mr. Bracewell:** Yes. Yes, I think that is a fair summation, Mr. Lawrence. I am sorry to dash the hopes of the Committee, but I did not sign the letter on the basis that I have testified here this morning.

**The Chairman:** Right. Because the hook to that whole thing, the boomerang of that whole thing, of course, is then the implication that you saw absolutely nothing wrong with these practices and what was being carried on by a company of which you were a member of the board of directors. Is that correct?

**Mr. Bracewell:** Yes, to the extent of my knowledge at that time.

[Interprétation]

savoir qui était au courant, dans la mesure où les agents de Polysar sont en cause.

**M. Bracewell:** M. Dudley était vice-président de groupe et cadre supérieur à Sarnia et il était responsable des opérations de la PISA. Il semble normal qu'il ait été tenu au courant de cette lettre de représentation qu'on lui en ait envoyé une copie, et Peat, Marwick, Mitchell était d'accord. Cette maison était d'accord, et elle a signé les états financiers après avoir reçu la lettre de représentation.

**M. Towers:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Towers. Peut-être pourrais-je poser une question supplémentaire.

J'aimerais préciser quelques questions qui ne sont pas claires dans mon esprit, monsieur Bracewell. Vous faisiez partie du conseil d'administration de PISA; vous étiez agent administratif de Polysar. La lettre de représentation devait permettre au vérificateur de s'assurer que la direction de PISA était au courant de certaines de ces pratiques et très certainement de communiquer ces renseignements au Canada, où vous étiez agent de la société, ce que vous êtes toujours d'ailleurs. Votre nom se trouve sur le projet de lettre de représentation et vous connaissiez donc les faits, mais, cependant, dans la version définitive, vous n'êtes pas mentionné et vous ne l'avez pas signée.

Je crois que le Comité vous a fait comparaître ici en croyant, peut-être même en espérant, si je puis m'exprimer ainsi, que vous lui indiqueriez qu'à votre avis il y avait quelque chose d'irrégulier qui s'était passé. On a certainement discuté de ces questions irrégulières à cette réunion qui a eu lieu un bon deux mois et demi avant la réunion du comité de vérification, réunion au cours de laquelle cette question a été ou aurait dû être portée à l'attention du conseil, ici, au Canada. Je crois que nous espérons que vous alliez nous indiquer que vous n'aviez pas signé cette lettre non pas à cause d'un détail concernant la direction de PISA, mais parce qu'il y avait quelque chose d'irrégulier qui s'était produit et que vous ne vouliez pas y mêler votre nom.

Or, maintenant, vous nous dites que ces questions n'ont aucunement influencé votre décision de ne pas signer cette lettre de représentation, mais que la raison était que vous n'étiez pas tellement mêlé à la direction de PISA. Est-ce bien ainsi qu'il faut l'interpréter?

**M. Bracewell:** Oui. Je crois que vous avez raison, monsieur Lawrence. Je regrette d'avoir déçu le Comité, mais j'ai donné ce matin la raison pour laquelle je n'ai pas signé cette lettre.

**Le président:** Très bien. Mais on doit alors en déduire que vous n'avez vu absolument rien de mal à ces pratiques, et à ce que faisait une société dont vous faisiez partie du conseil d'administration. Est-ce exact?

**M. Bracewell:** Oui, dans la mesure où je connaissais la situation à l'époque.

[Text]

**The Chairman:** Well, your knowledge was such that you realized that there was possible tax and currency . . .

• 1215

**Mr. Bracewell:** To the extent of my knowledge at that time, the practices that PISA was carrying out in Europe were common practice in Europe. Mr. Matthews has testified to that, that it was and still is going on, even with some of their own clients. So I did not feel there was any problem in this respect.

**The Chairman:** Mr. Martin.

**Mr. Martin:** Mr. Bracewell, I want to be very fair. I certainly do not want to be unfair, I must say that as a member of the Committee I am finding it exceedingly difficult to accept the fact that senior management in Polysar—I include for the moment in that yourself, Mr. Dudley, and Mr. Rush as President—did not know in quite extensive detail, certainly by the time this particular audit was over, all the various ramifications of this rebate practice, including considerable amount of detail. Mr. Dudley testified some time ago on page 18 I think it is of Volume 21 that he knew of the amounts of the rebates but not of the practice.

I think you told us this morning that you were somewhat familiar with the practice but were not aware of the amounts of the rebates. It seems to me, collectively therefore, that you had a sum total of really what was going on.

The Aylesworth Report, in going into detail on customer M, indicates that in one customer alone there is over a million dollars involved in rebates by the time 1973 rolls around, and a fairly substantial amount in 1972. They find it difficult to understand why senior management over here was not informed. I think other people have given us evidence to indicate that in their view senior management was informed.

You know, all in all, what I find exceedingly strange is that after this whole audit was completed and many hours of discussions over this special representation letter, this unique representation letter, Mr. Henderson's letter to the Prime Minister—I find it extremely strange that you, Mr. Dudley, in consultation with the management committee with Mr. Rush and others would not have wanted to discuss this issue at very great length, and indeed consider right then and there, if not completely abolishing it, certainly starting to curtail the practice. What indeed happened is that it mounted. It got larger.

Yet when the Aylesworth Report came in, bang! The whole stopped. I just find it incredible that there was not much more careful consideration of the whole practice—it had now been going on for 11 years—particularly after that audit situation.

Could you comment in general on why indeed management in general did not consider that it should be given a close going over?

**Mr. Bracewell:** You have made a fairly lengthy statement, Mr. Martin. I do not know if I can remember all the points

[Interpretation]

**Le président:** De toute façon, vous étiez suffisamment au courant de la situation pour vous rendre compte qu'il y avait à l'époque possibilité . . .

**M. Bracewell:** Que je sache, les pratiques suivies par PISA à cette époque étaient pratiques courantes en Europe. M. Matthews en a d'ailleurs témoigné, il vous a dit que cela se faisait, que cela se fait encore, même dans le cas de certains de leurs clients. Je n'ai donc pas vu de problème à cet égard.

**Le président:** Monsieur Martin.

**M. Martin:** Monsieur Bracewell, je veux être très équitable, je ne voudrais pas être injuste avec vous, mais à titre de membre de ce Comité j'ai beaucoup de difficulté à accepter que la haute direction de Polysar—pour l'instant je pensais à vous-même, à M. Dudley et à M. Rush à titre de président—n'ait pas connu à la fin de cette vérification toutes les ramifications de ces pratiques et ce, très en détail. M. Dudley nous a dit il y a quelque temps, je pense que c'est à la page 18 du fascicule 21, qu'il connaissait les sommes de ces ristournes, mais non pas la pratique.

Pour votre part, vous nous avez dit ce matin que vous aviez connaissance de ces pratiques, mais que vous ne saviez pas quelles sommes étaient en cause. Par conséquent, collectivement du moins, vous étiez au courant de ce qui se passait.

Dans les détails qu'il donne à propos du client M, le rapport Aylesworth indique que l'un des clients avait réussi à obtenir des ristournes de plus d'un million de dollars en 1973 et que les transactions avaient été importantes également en 1972. Dans le rapport, on s'étonne que la haute direction n'ait pas été informé. Je pense que certaines personnes nous ont fait des déclarations qui pourraient faire penser que leurs directeurs étaient informés.

Vous savez, dans l'ensemble, je m'étonne beaucoup qu'à la suite de cette vérification, à la suite de longues discussions sur cette lettre de représentation, cette unique lettre de représentation envoyée par M. Anderson au premier ministre, je m'étonne que vous, M. Dudley, ainsi que le comité de gestion et M. Rush et d'autres personnes, n'ayez pas souhaité discuter de cette question de façon approfondie pour décider immédiatement si, à défaut d'abolir cette pratique, il ne convenait pas de la restreindre. Au contraire, cette pratique a pris de plus en plus d'importance.

Pourtant, à la parution du rapport Aylesworth, bang! ces activités ont cessé du jour au lendemain. Je trouve incroyable qu'on n'ait pas jugé bon d'étudier plus soigneusement cette affaire qui dure maintenant depuis onze ans, surtout après la vérification.

Pouvez-vous nous dire pourquoi la direction n'a pas jugé bon d'étudier la question de près?

**M. Bracewell:** Monsieur Martin, vous avez fait un exposé assez long, je ne sais pas si je me souviendrai de tous les points

**[Texte]**

you covered. But I believe earlier in your statement you indicated that I said I did not know the amount of it.

The first time I knew the amount of it was at the meeting of December 5, 1972, when Mr. Matthews gave us a list similar to the list that is attached to the representation letter that was finally signed. It was not complete at that time because 1972 was not complete, and I did know the amount of it in that particular year. I did not know the amount of it in subsequent years or in prior years because it had not been an issue before and it did not become an issue again. It was an issue in that particular year.

I have indicated to you earlier in my testimony that part of the concern at least appeared to be because the amount had accelerated quite considerably in that particular year. I naturally looked at the list. A lot of the names on the list did not mean anything to me. I was not familiar with the details. I knew we had a rebate system, and I assumed that these rebates were proper and in accordance with the system, so the fact that the amount had gone up quite considerably did not surprise me. Most of that was related to one particular customer who was a fairly large customer and was doing a great deal more business with us than he ever had before. It seemed logical that the amount would go up in relation to that increased level of business.

• 1220

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, the letter of representation says:

Further, such credits are segregated by the company from the accounts receivable ledger.

Mr. Bracewell, you are a finance officer, presumably you are well acquainted with the accounts; you must have discussed and reviewed them at some length. I am not an accountant and I have a little problem here: does this mean that when the invoices went to the customers who were getting these rebates, the invoices were broken in two; how would the accounts receivable be segregated? This is what keeps bothering me.

**Mr. Bracewell:** Mr. Francis, my understanding of that phrase in the letter is that in some cases, as we have already testified, the amount of the rebate was to be paid to a different party than the customer that was originally invoiced.

**Mr. Francis:** That is the point made in the letter.

**Mr. Bracewell:** In a different country or . . .

**Mr. Francis:** It says:

to designated bank accounts or beneficiaries who are not the persons to whom the related sales invoices were sent.

**Mr. Bracewell:** The segregation was simply required so it could be handled in the way directed by the customer.

**[Interprétation]**

que vous avez soulevés. Vous avez dit, je pense, que je ne connaissais pas les sommes en cause.

La première fois que j'ai eu connaissance de ces sommes, c'était à la réunion du 5 décembre 1972; ce jour-là, M. Matthews nous a donné une liste semblable à la liste qui accompagne la lettre de représentation qui fut finalement signée. A l'époque, cette liste n'était pas complète car 1972 n'était pas tout à fait terminée, mais je savais quels montants cela représentait pour cette année-là. Par contre, je n'ai pas eu connaissance des sommes en cause pour les années suivantes ou les années précédentes, car cela n'avait jamais posé de problème et n'en posa plus par la suite. La question fut simplement soulevée cette année-là.

Je vous ai dit plus tôt que ce qui nous semblait le plus inquiétant, c'était de constater que les sommes en cause avaient beaucoup augmenté cette année-là. Bien sûr, j'étudiai la liste. La plupart des noms qu'elle contenait m'étaient inconnus. Je n'en connaissais pas les détails, je savais que nous avions un système de rabais et j'imaginai que ces rabais étaient admissibles et conformes au système; je ne fus donc pas surpris de constater que les sommes en cause avaient augmenté considérablement. Cette augmentation était due en majeure partie à un client particulièrement important avec lequel nous avions fait, cette année-là, beaucoup plus de transactions qu'auparavant. Puisque nos transactions avec le client avaient augmenté, il semblait logique que les rabais augmentent également.

**Mr. Francis:** Monsieur le président, la lettre de représentation précise:

De plus, ces crédits sont inscrits à part par la compagnie dans les livres des comptes recevables.

Monsieur Bracewell, vous êtes un responsable financier et j'imagine que vous connaissez bien les comptes dont nous parlons; vous avez dû les revoir et en discuter plus d'une fois. Personnellement, je ne suis pas spécialiste en matière de comptabilité et cela me pose un problème: cela signifie-t-il que les factures étaient envoyées aux clients qui avaient droit à ces rabais, envoyées en deux parties; comment était-il possible de séparer les comptes recevables? C'est une chose qui m'inquiète passablement.

**M. Bracewell:** Monsieur Francis, si j'ai bien compris cette phrase de la lettre, elle signifie que, dans certains cas, comme nous l'avons déjà dit, les rabais étaient payés à des entités autres que le client à qui nous avions adressé la facture.

**M. Francis:** C'est précisément ce qu'explique la lettre.

**M. Bracewell:** Dans un pays différent où . . .

**M. Francis:** Je lis:

. . . à des comptes bancaires désignés ou à des bénéficiaires qui ne sont pas les personnes auxquelles les factures avaient été envoyées.

**M. Bracewell:** Cette séparation des deux comptes était tout simplement conforme aux instructions du client.

*[Text]*

**Mr. Francis:** I wonder, with the consent of the Committee, whether I could pursue this just a little bit.

This means, when an invoice went to a company that was one of the company's eligible to direct that certain rebate payments be made, that the invoice was in two parts, was it? Did they get one invoice or did they get two invoices?

**Mr. Bracewell:** They would get one invoice for the goods.

If they were entitled to a rebate by achievement of volume or by particular business arrangement with them, then probably that would be done by issuance of a credit note which would go into the account . . .

**Mr. Francis:** Would a credit note be part of a receivable? Would not a credit note be on the other side of the ledger?

**Mr. Bracewell:** I cannot tell you from first-hand knowledge how they handled it on PISA's books. They may have treated it as a net-out of receivables or as a liability, but one . . .

**Mr. Francis:** Well this is so specific.

**Mr. Bracewell:** . . . can do it either way.

**Mr. Francis:** It is so specific. It says:

. . . such credits are segregated by the company from the accounts receivable ledger.

I wish I had asked the accountant, I am sorry I did not. It puzzles me that an invoice goes to the company that has purchased goods, then there is somehow a rebate, a credit, a discount, I do not know what you want to call it, and somehow it is on the accounts receivable ledger and it is segregated. Now why is that way? Should that not be an item that you would want to ask a lot of questions about?

**Mr. Bracewell:** No, segregation was to facilitate the mechanical handling of the accounts so that the payments could be made to the party directed by the customer.

**Mr. Francis:** I presume the company paid the grossed-up figure. I presume there was some amount identified which was paid at the direction of the company somewhere else, but you could not go back and verify with the company whether the amount was correct because the company did not want anything on its records calling attention to these.

In one case, the payment was made to a company in Canada, according to the evidence. In other cases, they were in Switzerland. But what I find hard to understand is why, when they have been set up in the account, segregated, there is so little curiosity about these items on the part of the senior officers of the company. If I were on a board and I had these items in the accountant's statements, it would bother me no end.

• 1225

**Mr. Bracewell:** Mr. Francis, you mentioned in your remarks just now the words "grossed up invoices". We had no knowledge of grossed up invoices. These were legitimate rebates that the customer had earned by virtue of volume or he had

*[Interpretation]*

**M. Francis:** Si le Comité n'y voit pas d'inconvénient, j'aimerais poursuivre dans cette voie.

Cela signifie que lorsqu'une facture était envoyée à une compagnie qui était susceptible de demander un certain rabais, cette facture était envoyée en deux parties, n'est-ce pas? Y avait-il une facture ou deux factures?

**M. Bracewell:** Une facture pour la marchandise.

Si le client en question avait droit à un rabais sur la quantité ou dans le cadre d'un accord particulier, une note de crédit était alors versée au compte . . .

**M. Francis:** Cette note de crédit était-elle considérée comme faisant partie d'un compte recevable? Est-ce que la note de crédit n'aurait pas dû figurer en regard dans le livre?

**M. Bracewell:** Je ne saurais vous dire avec certitude comment les livres de PISA étaient tenus. Il est possible que l'on en ait fait un compte recevable net ou bien qu'on l'ait inscrit au passif, mais . . .

**M. Francis:** Mais la référence est si précise.

**M. Bracewell:** L'une et l'autre solution sont possibles.

**M. Francis:** C'est si précis, je lis:

. . . ces crédits sont inscrits à part par la compagnie dans les livres des comptes recevables.

J'aurais dû poser la question au comptable, je regrette de ne l'avoir pas fait. Je m'étonne qu'une facture soit adressée à la compagnie qui a fait les achats, que l'on accorde à cette même compagnie un crédit, un escompte, un rabais, je ne sais pas comment il faut l'appeler, et que cela soit traité à part dans le livre des comptes recevables. Comment cela se fait-il? Est-ce que vous n'auriez pas dû vous poser des quantités de questions à ce sujet?

**M. Bracewell:** Non, cette séparation servait uniquement à faciliter la tenue des comptes et permettait de faire les paiements conformément aux instructions du client.

**M. Francis:** J'imagine que la compagnie payait en chiffre rond. Une somme devait être versée à la direction de la compagnie ailleurs, mais il était impossible d'aller vérifier si cette somme était exacte, car la compagnie prenait soin d'en effacer toute trace dans ses livres pour ne pas attirer l'attention.

Dans un cas, le paiement fut effectué à une compagnie, au Canada, d'après ce que nous avons entendu. Dans d'autres cas, il s'agissait de sociétés situées en Suisse. Mais ce que je comprends mal, c'est pourquoi la direction de la compagnie ne s'est pas inquiétée de cette question lorsqu'elle s'est aperçue de ces pratiques de comptabilité. Si je faisais partie d'un conseil d'administration et que de tels détails figuraient dans les états financiers du comptable, j'en serais grandement préoccupé.

**M. Bracewell:** Monsieur Francis, vous venez de dire que les reçus avaient été gonflés. A notre connaissance, aucun reçu n'était gonflé. Il s'agissait de ristournes auxquelles avait droit le client soit parce que ces achats avaient atteint un certain

[*Texte*]

negotiated in the arrangements that he had originally negotiated for a price that was perhaps lower than this price so I would like to just clarify that point of grossed up invoices. We had no knowledge of that.

**Mr. Francis:** You are satisfied that there were such practices in the light of subsequent events.

**Mr. Bracewell:** He did have rebates to which he was entitled and since he was directing that those rebates be paid to accounts other than his own company, maybe affiliate companies or his own . . .

**Mr. Francis:** Maybe in another country, maybe even in Canada, maybe in Switzerland, maybe any where.

**Mr. Bracewell:** Since he was directing where the payment was to be made it seems to me it is only a very simple and logical thing that those accounts would be kept separate because the amounts due were to a different party. They had to be segregated.

**The Chairman:** Mr. Towers, a supplementary. Oh, that is right. I am sorry about that. You are the questioner, all right. Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, it has been stated that Mr. Bracewell saw the Henderson letter to the Prime Minister shortly after it was received by Mr. Rush. It seems that quite a few people knew about the letter and the concern expressed in the letter, and yet Mr. Roberts, as I understood his testimony, did not know, I think he said he did not know about the letter, and he did not know that anyone in Canada had any concern over the practices that were going on which means, and he testified to this, I think, that Mr. Rush had not conveyed any of his, Mr. Rush's, business concerns to Mr. Roberts. So my question to Mr. Bracewell is did you, sir, have any continuing contact with Mr. Roberts, did you ever have occasion to mention that subject to him or do you find it surprising that he did not know about it until late 1976?

**Mr. Bracewell:** About the Prime Minister's letter?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** And the subject matter of it, the concern that was being felt in Canada.

**Mr. Bracewell:** Mr. Roberts, of course, testified that he was aware that there was some concern because he was asked to sign and did sign the management representation letter. Mr. Roberts testified to this Committee the other day that he spoke, I believe he said, to Mr. Dudley and myself about the situation in the May-June period 1973. I had no occasion to speak to Mr. Roberts in the May-June period 1973 because I was not in Europe or in Switzerland until November of that year, when again I attended a round of board meetings. These were not the audit meetings and it makes no reference to the November 22 meeting that has been put into evidence which Mr. Erlindson attended and he will talk to. I was at board meetings a week earlier than that and when I spoke to Mr. Roberts after his testimony of the other day and queried him on his particular choice of timing, he agreed that it was probably wrong timing and I was quite free to correct it before this Committee if I so desired. He recalled we had a discussion

[*Interprétation*]

volume, soit parce qu'il avait négocié au départ un prix inférieur, peut-être, que le prix figurant sur le reçu, et je voudrais bien préciser qu'il ne s'agissait pas d'un gonflement. Nous n'en étions aucunement au courant.

**Mr. Francis:** Vous estimez qu'il s'agissait vraiment de pratiques de ce genre à cause des faits qui ont été portés à votre attention plus tard.

**Mr. Bracewell:** Ce client avait vraiment droit à des ristournes et vu qu'il demandait que ces ristournes soient versées dans des comptes n'appartenant pas à sa propre société, peut-être à des filiales, ou à sa propre . . .

**Mr. Francis:** Peut-être dans un autre pays, peut-être même au Canada, peut-être en Suisse, peut-être n'importe où.

**Mr. Bracewell:** Étant donné qu'il avait demandé que ces versements soient effectués à un endroit donné, il me semble tout à fait logique que ces comptes aient été tenus séparément, vu que ces montants étaient dus à une personne différente. Il fallait évidemment les séparer des autres.

**Le président:** Monsieur Towers, une question supplémentaire. Oui, c'est vrai, excusez-moi. Vous avez la parole, monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, on a mentionné que M. Bracewell avait lu la lettre de M. Henderson au premier ministre, peu de temps après que M. Rush l'ait reçue. Il me semble que bien des gens étaient au courant de cette lettre et des préoccupations qui y étaient exprimées. Cependant, M. Roberts a déclaré qu'il n'était pas au courant de la lettre et qu'il ignorait que quiconque, au Canada, était préoccupé par ces pratiques, ce qui veut dire, et il l'a attesté, que M. Rush n'avait aucunement fait part de ces préoccupations à M. Roberts. Donc, je voudrais demander à M. Bracewell s'il entretenait des contacts continus avec M. Roberts, et s'il a eu l'occasion de lui en faire part ou s'il a été étonné d'apprendre que ce dernier n'avait pas été mis au courant avant la fin de 1976?

**M. Bracewell:** De la lettre au premier ministre?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Et de son objet, à savoir les préoccupations existant au Canada.

**M. Bracewell:** Bien entendu, M. Roberts a attesté qu'il était au courant de ces préoccupations parce qu'on lui a demandé de signer la lettre de représentation et il l'a fait. M. Roberts a déclaré, l'autre jour, devant le Comité, qu'il avait discuté de cette question avec M. Dudley et moi-même en mai-juin 1973. Je n'ai pas eu l'occasion de parler à M. Roberts pendant cette période parce que je ne suis pas arrivé en Europe ou en Suisse avant le mois de novembre de cette année-là, lorsque j'ai assisté à la série de réunions du conseil d'administration. Il ne s'agissait pas de réunions de vérification ni de la réunion du 22 novembre, dont on a parlé lors des témoignages et à laquelle assistait M. Erlindson. J'ai assisté aux réunions du conseil d'administration, une semaine avant cette date, et lorsque j'ai parlé à M. Roberts après son témoignage, l'autre jour, je lui ai demandé pourquoi il avait mentionné cette période, et il a convenu qu'il ne s'agissait probablement pas de cette période-là et que j'étais entièrement libre d'apporter une correction

[Text]

in November of 1973 which was simply a general discussion that things were still being carried on the same way, we would have to make another representation letter and I said, yes, nothing has changed. But still at that time I was not aware of what Mr. Aylesworth has since termed "objectionable practices."

• 1230

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** On a point of order, Mr. Chairman, I do not know whether you are going to start any questioning but I suppose it would be my turn anyway.

**The Chairman:** That is right.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I have discussed this matter with the Clerk, and this may be a little more serious point of order than the last one.

Exhibit PA-144, on page 26 of issue 23A, is the draft management letter from Polysar to Peat, Marwick, Mitchell and Company, the final one having been filed as PA-140.

There are several objections to this letter, the first one being that it is not in the reprint indicated that it is the draft.

**The Chairman:** Right.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** The second one is that it indicates that it was signed by Bracewell, Roberts and Bradford, when of course it was not signed.

And the third is in the second paragraph of that letter under subparagraph (b). In the English version—if you look at the page it is obvious—two sentences have been omitted, although they are in the French version, commencing in French

Nous savons qu'il est possible . . .

and the English,

We are aware that the possibility . . .

and so on.

**The Chairman:** I knew your French lessons would pay off for us. The Clerk agrees.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** And my request would be that PA-144 be reprinted with those corrections.

**The Chairman:** Yes. And I think in some places there are deletions that, again, on this one may not be quite shown either. I think that is in order. I think I should authorize the reprinting of PA-144 as PA-158 so that these corrections can be made.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, for you information, I am just practising up for my appearance next Sunday on *The Nation's Business en français*.

**The Chairman:** *En français?* Anything will happen on the CBC French network. All right. Can we adjourn, to meet here

[Interpretation]

si je le désirais. Il s'est souvenu que nous avions eu une discussion de nature assez générale, en novembre 1973, lorsque nous avons dit que les choses se passaient encore de la même façon, qu'il nous faudrait rédiger une autre lettre de représentation, et j'ai dit qu'en effet, rien n'avait changé. Mais je répète que je n'étais pas au courant des pratiques que M. Aylesworth a qualifié de douteuses.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Je ne sais pas si vous voulez permettre d'autres questions, mais je suppose que ce serait mon tour de toute façon.

**Le président:** C'est exact.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** J'ai discuté de ceci avec le greffier et je crois que c'est un rappel au Règlement un peu plus important que le dernier.

L'appendice PA-144, à la page 26 du fascicule 23A, est la version préliminaire de la lettre de Polysar à la société Peat, Marwick, Mitchell and Company, la version définitive étant l'appendice PA-140.

J'ai plusieurs objections à soulever au sujet de cette lettre. Tout d'abord, il n'est pas indiqué qu'il s'agit de la version préliminaire.

**Le président:** C'est exact.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Deuxièmement, on dit qu'elle est signée par Bracewell, Roberts et Bradford, alors que nous savons très bien qu'elle n'a jamais été signée.

Troisièmement, il est évident que deux phrases ont été supprimées de la version anglaise de l'alinéa (b). C'est évident si l'on compare la version française, commençant par les mots

"nous savons qu'il est possible"

et la version anglaise,

We are aware that the possibility . . .

et le reste.

**Le président:** Je savais que vos cours de français nous seraient profitables un jour. Le greffier est d'accord.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Je demanderais qu'on imprime à nouveau l'appendice PA-144 en apportant ces corrections.

**Le président:** Oui. Je crois que certains passages ont aussi été supprimés et qu'ils ne figurent pas non plus dans cette version. C'est conforme au Règlement. J'autorise la réimpression de l'appendice PA-144 qui deviendra l'appendice PA-158 pour que ces corrections soient effectuées.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, pour votre gouverne, je m'exerce tout simplement en prévision de mon passage en français, dimanche prochain, à l'émission *The Nations's Business*.

**Le président:** En français? Tout peut se produire au réseau français de Radio-Canada. Très bien. Nous pouvons donc

tonight at 8 o'clock then? As well, the two witnesses who are before us now will be back. And again, of course, we will have Mr. Rush and Mr. Dudley and Mr. Dyke here as well.

The meeting is adjourned to the Call of the Chair.

## EVENING SITTING

• 2021

**The Chairman:** At long last, may I call the Committee to order. We are on the same reference as we were on this morning and we have the same witnesses as this morning: Mr. Bracewell, Mr. Erlindson, and as back-up, of course, we still have Mr. Rush, Mr. Dudley, Mr. Dyke, and Mr. Salmon from the Treasury Board.

Mr. Towers, we will start off the questioning with you.

**Mr. Towers:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Chairman, I was just wondering perhaps if Mr. Rush would care to come to the stand, because I would like to address a question to him, or make a statement.

**The Chairman:** There is no room there for you tonight, Mr. Rush. Maybe you could move into microphone number two or three.

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, in view of the following facts, that Mr. Roberts worked under the assumption that Mr. Dudley, because of his residence in Fribourg and his position in PISA during 1971 and 1972, was aware of the sales rebate practice, that it has been documented in a letter of representation, first in draft form, that this practice existed and was substantiated by PISA's auditors and communicated to management of Polysar Canada to Mr. Dudley and Mr. Bracewell, that Mr. Roberts in his testimony admitted that Mr. Dudley never suggested to him that PISA should take positive action to stop that questionable practice, that there was an absence of any direction from the parent company, Polysar Management Canada, to terminate this practice, thereby leaving Mr. Roberts in a position where he could not take steps to discontinue such, and because when Mr. Henderson's letter was made known to Polysar Management in Sarnia it resulted only in a ripple of concern regarding the practices outlined in his letter, and later substantiated by Mr. Aylesworth and Mr. Stanley that it was known by them but not of sufficient importance, in their minds, that is senior management, to issue an order for their cessation until the matter was made public on November 26, 1976, I was wondering, Mr. Chairman, if Mr. Rush, or perhaps Mr. Dudley, would like to make a comment.

**The Chairman:** Would you like to have Mr. Dudley come up, too; he could sit beside Mr. Rush.

**Mr. I. C. Rush (President and Chief Executive Officer, Polysar Limited):** Mr. Chairman, through you, it seems to me that one of the difficulties the Committee has been having, and I might say the witnesses have been having in trying to communicate with the Committee, is the lack of distinction between rebate practices, which were judged to be exceptionable by Aylesworth and Stanley, and other rebate practices which were going on which were not so judged, and on several occasions we have tried to introduce this to get this distinction

suspendre nos travaux jusqu'à 20h, ce soir? Très bien. Les deux témoins de cet après-midi reviendront ce soir. Bien entendu, M. Rush, M. Dudley and M. Dyke y assisteront aussi.

Le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

## SÉANCE DU SOIR

**Le président:** Enfin, je puis ouvrir la séance. Il s'agit toujours du même mandat que ce matin et des mêmes témoins. Nous avons donc ici, M. Bracewell, M. Erlindson et pour les aider, naturellement, M. Rush, M. Dudley, M. Dyke et M. Salmon, du Conseil du Trésor.

Monsieur Towers, nous allons commencer avec vous.

**M. Towers:** Merci, monsieur le président, Monsieur le président, Permettriez-vous à M. Rush de s'approcher de la barre des témoins, car je voudrais lui poser une question ou faire une déclaration?

**Le président:** Il n'y a pas de place là pour vous ce soir, monsieur Rush. Peut-être pourriez-vous vous approcher du microphone n° 2 ou n° 3.

**M. Towers:** Monsieur le président, M. Roberts supposait que M. Dudley, du fait de sa résidence à Fribourg et de son poste à la PISA au cours des années 1971 et 1972, était au courant des ristournes, et cette pratique était indiquée dans la première version de la lettre d'information; les vérificateurs de la PISA l'avaient signalée et fait remarquer à la gestion de Polysar Canada, soit à M. Dudley et à M. Bracewell, M. Roberts dans son témoignage a admis que M. Dudley ne lui avait jamais indiqué que la PISA devrait prendre des mesures pour y mettre fin, la maison mère, la gestion de Polysar au Canada, n'a jamais donné des directives en vu d'y mettre fin, par conséquent, M. Roberts ne pouvait prendre des mesures à ce sujet. De plus, la lettre de M. Henderson adressée à la gestion de Polysar à Sarnia pour souligner ces faits n'a pas été prise au sérieux, bien que les pratiques dénoncées dans cette lettre aient été plus tard confirmées par M. Aylesworth et M. Stanley, cadres supérieurs sans pour autant provoquer de leur part un ordre les faisant cesser, avant que la question ne vienne au grand jour, le 26 novembre 1976. Compte tenu de tous ces faits, je me demande, monsieur le président, si M. Rush ou M. Dudley ne pourraient pas vous donner quelques éclaircissements.

**Le président:** Est-ce que vous voulez que M. Dudley s'avance aussi près de la table; il pourrait s'asseoir à côté de M. Rush.

**M. I. C. Rush (président et administrateur délégué Polysar Limitée):** Monsieur le président, je dirai qu'une des difficultés que se pose pour le Comité et aussi, je dirai, pour les témoins qui veulent communiquer avec le Comité, c'est qu'on n'a pas établi de distinction entre les pratiques de ristourne jugées critiquables par MM. Aylesworth et Stanley et les autres pratiques existantes et considérées comme non répréhensibles; nous avons essayé plusieurs fois d'attirer l'attention du Comité sur cette distinction. Lorsque vous parlez de ces transcriptions

**[Text]**

understood. When we talk and when you read the transcripts, the reference to practices, in my mind, is quite confused because the distinction is not made between what were objectionable practices by Aylesworth Stanley definitions, and rebate practices that were not found to be objectionable. The distinction is, as we have said, as company witnesses have said in their testimony, that we had rebate practices which had been going on for many years and which were legitimate rebate practices. They are the bulk of the rebate practices that have gone on for many years, and witnesses have stated that we knew these unobjectionable practices were going on.

## • 2025

I think the testimony gets confused then in questions and in answers, when the word "practice" comes up, as to what is being referred to; whether it is an objectionable practice or is not an objectionable practice. The knowledge that existed in Sarnia, I believe, certainly for myself—and Mr. Bracewell and Mr. Erlindson have testified to that this morning, and Mr. Dudley—was to knowledge of only the nonobjectionable practices. There was not knowledge in Sarnia of the objectionable practices.

This was true also at the famous audit committee meeting of February 21. To distinguish the objectionable practices, we come to the various phrases that are used for the same thing: grossing up, inflated invoices. And in the testimony that is—I am sorry, not the testimony; the submissions, the written submissions, that have been made to this Committee. And there were quite a number of them—by Peat, Marwick, for example. In my reading of those there is only one reference to this objectionable practice, which is in a memo of Mr. Kirkwood's to file, with copies to nobody, where the words "grossing up" were used for this, one of the terms for the same thing. I believe I am correct that nowhere else in the written submissions is there reference to it until we come to the letter of the Auditor General, where he used "inflated invoices". I think this phrase has been the source of a great deal of confusion during the hearings.

I do not know if that helps you, sir. It was a statement and rather a long statement, not a question. It is offered constructively but if it did not respond to your intent perhaps you would ask further questions.

**Mr. Towers:** It seems to me, Mr. Chairman, that much of the difficulty here is in trying to define that line between what is objectionable and what apparently is acceptable. If management could tell me as a member of this Committee the terms of reference, if you will, or the guidelines or the rules and regulations that determine those practices that are acceptable and, at the same time, tell me what ones are objectionable, then I think possibly we could be getting a little closer to the problem.

**Mr. Rush:** Mr. Chairman, these are my words, not Aylesworth or Stanley words but they are my understanding or my definition of what their criteria were in making their study.

What they found objectionable, I believe, were transactions that had lacked commercial justification. That covered two things, as I see it. One was the practice of this artificial inflation or grossing up, on the one hand, and on the other

**[Interprétation]**

et lorsque vous les lisez, à mon avis, les références qu'on trouve à ces pratiques ne sont pas claires, car on n'a pas fait la distinction entre des pratiques critiquables, selon la définition Aylesworth-Stanley, et des remises acceptables. Il y a eu comme nous l'avons dit et comme les témoins de la société l'ont indiqué au cours de leur témoignage, pendant bien des années des ristournes considérées comme légitimes, la plupart d'entre elles d'ailleurs; les témoins l'ont souligné, nous en avions connaissance et nous n'y voyions rien de mal.

Mais la source de confusion dans les questions et les réponses c'est qu'on utilise le même terme pour des pratiques acceptables et pour des procédés critiquables. En fait en ce qui nous concerne, moi, M. Bracewell, M. Erlindson et M. Dudley, nous ne connaissons à Sarnia que des pratiques acceptables. Nous n'avions à Sarnia aucune idée de l'existence de pratiques douteuses.

Cela est aussi vrai de cette fameuse séance du 21 février du comité de vérification. Pour établir une distinction d'avec les pratiques critiquables, nous en arrivons à utiliser différents autres termes: majoration, factures gonflées. Dans le témoignage... je m'excuse pas dans le témoignage mais dans les mémoires écrits ayant été soumis au Comité—il y en a pas mal—dans ceux de Peat Marwick, par exemple, on ne trouve, à ma connaissance, qu'une seule mention de pratique douteuse. Elle se trouve dans un mémoire de M. Kirkwood, dont aucune copie n'a été donnée et où l'on trouve le mot de «majoration» à ce sujet. Je crois pouvoir affirmer qu'il n'y a aucune autre référence à ces pratiques jusqu'à la lettre de l'Auditeur général utilisant l'expression «facture gonflée». Je crois que cette expression a créé pas mal de confusion au cours des audiences.

Je ne sais pas si cette explication peut vous aider. J'ai fait une déclaration relativement longue. Peut-être que cela ne répond pas à votre attente, aussi je vous demande si vous avez d'autres questions à poser.

**M. Towers:** Monsieur le président, la difficulté une semble être d'établir la limite entre le critiquable et l'acceptable. Si la direction pouvait me dire, à moi membre du Comité, quelles étaient les directives à suivre ou les règles à observer pour que la pratique soit acceptable, alors nous pourrions cerner de plus près le problème.

**M. Rush:** Monsieur le président, je prends la responsabilité de mes paroles, je ne me fais pas le porte-parole de M. Aylesworth ou de M. Stanley. C'est ainsi que j'ai interprété les critères utilisés dans leur étude.

Ce qu'ils ont trouvé de critiquable, d'après moi, ce sont les transactions qui n'avaient pas eu de justification commerciale et d'après moi elles étaient de deux sortes. L'une d'entre elles consistait à majorer artificiellement les prix, l'autre à verser

*[Text]*

hand payment to beneficiaries where that beneficiary provided no service related to the transaction. Those again are my definitions that I get from the Aylesworth-Stanley report, and they are in my words, not theirs. I do not know how well they would agree with that, but I think I have the essence of their definition.

• 2030

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, may I get back to the letter of Mr. Henderson? Though we have had some discussion with the counsel of the House of Commons on this phrase, shall we say, "aiding and abetting", it would seem to me, Mr. Chairman, that that is enough in itself to alert senior management and those officers that saw and read that letter to show a great deal of concern, which I do not think was exhibited. I cannot see any example that there was a great deal of concern over this letter, and this actually is what my statement is about; that there is a definite lack of concern on the part of senior management in Polysar.

**Mr. Rush:** Mr. Chairman, Mr. Towers, there is no question whatsoever that there was a lack of concern in Polysar up to and after receipt of the Auditor General's letter. It did not ring any alarm bells. And the reason for that, as we have tried to explain, was that the company, at various levels in this process of producing that audit of PISA and subsequently the consolidated accounts and audit committee meeting of Polysar, were not apprised. The message did not come through, and it did not come through at the audit committee itself.

We have said it many times, to the point, I believe, of irritation of many members, that the thrust was continually on the question of contingent liability and not of the practices being unacceptable at that time. As I said in my original testimony, my memory of that audit committee meeting at which the Auditor General was present is, though the payment of rebates to countries other than the domestic domicile of the customer was mentioned, it was not stressed. It was not pointed out as being something that was objectionable.

To the contrary, I believe both auditors recognized and said that they recognized that the practices were common and they did not quarrel with the commercial necessity of the practices. It was not until the letter that the Auditor General wrote to the Prime Minister that there was any mention that I was aware of, that I saw, of the inflation of prices. And when I received that letter, I was puzzled. What did he mean by "inflated invoices"? This had not come up at the audit committee and it had not come to me by my own management.

My assumption was that he was saying, because an invoice was sent and subsequently there was a flow of money back to that customer, which, in effect, reduced the net payment, that he was equating this to an inflated invoice. In my thinking, that provided the rebate was appropriate and not artificial, there was nothing wrong with that. Inflated invoice, in that sense I do not think, has a negative connotation.

I cannot speak for the Auditor General but I am saying that that was my interpretation. It puzzled me. It stood out. It was

*[Interpretation]*

des sommes à des bénéficiaires n'ayant fourni aucun service dans la transaction. Mais ces définitions, livrées du rapport Aylesworth-Stanley, sont les miennes et pas les leurs. Je ne sais pas jusqu'à quel point ils sont d'accord, mais je crois que c'est là la nature de leur définition.

**M. Towers:** Monsieur le président, puis-je revenir à cette lettre de M. Henderson? Nous avons discuté avec le conseiller juridique de la Chambre de ces termes: «aider ou encourager», il me semble, monsieur le président, que ces termes auraient dû suffire à alerter la haute direction, les agents qui ont eu la lettre; or je ne crois pas que c'est ce qui s'est passé. Je n'ai aucunement l'impression que cette lettre ait soulevé de l'intérêt, et c'est là l'essence de ma déclaration, soit que la haute direction de Polysar n'a pas semblé s'inquiéter de la question.

**M. Rush:** Monsieur le président, monsieur Towers, vous avez parfaitement raison de dire que Polysar ne s'est pas inquiété avant et après la réception de la lettre de l'Auditeur général. Cela n'a pas sonné la sonnette d'alarme et la raison, nous avons essayé de vous l'expliquer, c'est que la société n'a pas saisi le problème, à quelque niveau que ce soit, c'est-à-dire aux différentes étapes de la vérification des comptes de la PISA et à celles du rapport des comptes consolidés ainsi que lors de la réunion du comité de vérification de Polysar.

Comme nous l'avons souvent répété au risque d'impatienter bien des membres du Comité on s'est occupé principalement de la question du passif éventuel et non des pratiques inacceptables. Comme je l'ai dit au début de ma déposition, si je me souviens bien de ce qui s'était passé à cette réunion du Comité de vérification laquelle assistait l'Auditeur général, même si on avait mentionné qu'il y avait eu le versement de ristournes dans des pays autres que celles du domicile du client, on n'avait pas insisté sur cette question; on n'avait pas indiqué qu'il s'agissait là de quelque chose de répréhensible.

Au contraire, je crois que les deux vérificateurs des comptes ont reconnu et déclaré que ces pratiques étaient couramment utilisées et qu'elles étaient nécessaires au point de vue commercial. Avant la lettre de l'Auditeur général envoyée au premier ministre, je crois qu'on avait fait mention de ces prix gonflés. Lorsque j'ai reçu la lettre, je me suis étonné et je me suis demandé ce qu'il voulait dire par factures gonflées. Cette question n'avait pas été soulevée lors de la réunion du comité de vérification et la direction ne m'en avait pas fait part.

J'avais cru comprendre que ces termes signifiaient qu'à la suite de l'envoi d'une facture il revenait de l'argent à ce client, ce qui en fait réduisait le paiement net, et que l'Auditeur général avait considéré que cela équivalait à gonfler une facture. Mais à mon avis cette remise était justifiée et non par artificielle, et il n'y avait rien de répréhensible là. Je ne crois qu'à ce sens il y ait au sujet de ces factures majorées quelque chose de négatif.

Je ne puis me faire le porte-parole de l'Auditeur général, mais c'était là mon interprétation. Pour moi c'était là un

## [Texte]

something I had not seen before, that did not come up in the audit committee. That was the rationale that I put to it. But it was strictly mine; I did not call the Auditor General to ask him what he meant by it.

**Mr. Towers:** Why, sir?

• 2035

**Mr. Rush:** Why did I not call him? Because the whole context of this over a period of time was that there was no problem, and he had signed the statements.

**Mr. Towers:** Then, Mr. Chairman, would it be a correct assumption to make that the only place there was no problem, actually, would be in the minds of senior management, because testimony and circumstance proves that there was a problem and there has been a problem. The only thing is that you did not recognize it.

**Mr. Rush:** No, sir, I do not think that is a fair statement or a fair assessment. You said only in senior management, and I assume by that you mean senior management in Canada. Certainly there was not an awareness in management in PISA, because you heard the Telex from Mr. Verbruggen this morning, and he did not see it. It was not seen, I suggest to you, by Peat, Marwick, because as late as November in their internal release that is in evidence they were saying that there was no problem; there were no kickbacks, no unacceptable practices.

**The Chairman:** One last question, Mr. Tower.

**Mr. Towers:** I was wondering, Mr. Chairman, if Mr. Rush could tell us how Mr. Verbruggen fits into this whole picture, what his position is, and also was Mr. Rush or Mr. Dudley aware of this Telex that Mr. Bracewell tabled this morning?

**Mr. Rush:** His exact title, I think, is in evidence. He was the financial manager.

**Mr. G. Bracewell (Vice-President, Corporate Projects, Polysar Limited):** He was the corporate comptroller for Europe at that time.

**Mr. Rush:** Corporate comptroller for Europe.

**Mr. Towers:** Were you aware of this Telex and when did you become aware of it?

**Mr. Rush:** I think it was Tuesday, Tuesday or Wednesday of this week. The date is on the Telex. It is a new Telex.

**Mr. Bracewell:** That is a recent Telex.

**Mr. Towers:** There is no date on this, Mr. Chairman.

**The Chairman:** It was unfortunately left off that, but it was dated Tuesday of this week, I think, Mr. Towers. All right?

A supplementary then, Mr. Clarke? No? Mr. Martin, a supplementary?

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, I would like to ask if Mr. Rush was there in place between 1962 and 1972 in your internation-

## [Interprétation]

mystère. Je n'avais jamais vu de précédent et la question n'a pas été soulevée auprès du comité de vérification. Voilà ce que j'ai pensé. C'était là mon interprétation et je n'ai pas appelé l'Auditeur général pour lui demander son interprétation.

**M. Towers:** Pourquoi ne l'avez-vous pas fait?

**M. Rush:** Pourquoi je n'ai pas appelé? Après une certaine période on n'a pas vu de problème de ce côté, et il avait signé les états.

**M. Towers:** Donc, monsieur le président, dois-je supposer avec justesse que ce n'est pas seulement la haute direction qui avait connaissance du problème, puisque les témoignages et les circonstances montrent bien que ce problème existait. La seule chose, c'est que vous ne l'avez pas reconnu.

**M. Rush:** Non, monsieur, je ne crois pas que ce que vous dites soit juste. Vous dites seulement la haute direction et je suppose que par là vous voulez dire la haute direction au Canada. Il n'y a pas de doute que la direction de PISA n'était pas consciente du problème, et d'ailleurs vous avez entendu ce télex de M. Verbruggen ce matin; M. Verbruggen n'avait pas connaissance du problème. Je prétend aussi que le cabinet Peat et Marwick n'était pas non plus conscient de ce problème car, jusqu'en novembre, d'après leur communiqué interne, ils ont déclaré—les preuves sont là—qu'il n'existait pas de problème, de difficulté, qu'il n'y avait aucune répercussion ni aucune pratique répréhensible.

**Le président:** Une dernière question, monsieur Towers.

**M. Towers:** Je me demandais, monsieur le président, si M. Rush pourrait nous dire quel était le rôle de M. Verbruggen dans toute cette histoire, quel était son titre, s'il était au courant ou si M. Dudley connaissait le télex déposé par M. Bracewell ce matin?

**M. Rush:** Son titre exact, je crois, est clair: il était directeur des services financiers.

**M. G. Bracewell (Vice-président, Projets de la société, Polysar limitée):** Il était à l'époque contrôleur de la société pour l'Europe.

**M. Rush:** Pour l'Europe.

**M. Towers:** Connaissiez-vous ce télex? Quand en avez-vous eu connaissance?

**M. Rush:** Je crois que c'est mardi, ou mercredi dernier. La date est d'ailleurs sur le télex; c'est un nouveau télex.

**M. Bracewell:** Il est récent.

**M. Towers:** Je ne trouve pas de date, monsieur le président.

**Le président:** Malheureusement, elle a été oubliée, mais c'était mardi je crois, monsieur Towers. D'accord?

Monsieur Clarke, voulez-vous poser une question supplémentaire? Non? Monsieur Martin voulez-vous poser une question supplémentaire?

**M. Martin:** Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Rush s'il existait dans son organisation internationale entre

## [Text]

al organization an internal audit function and, if there was, did the internal auditor at any time in one of his reports reflect to senior management on this particular practice that was being conducted within the PISA organization relating to the whole rebate matter?

**Mr. Rush:** Is your question related to the European organization?

**Mr. Martin:** No. I will repeat my question. Was there in place within the Polysar organization generally, within your corporate structure, which I assume includes your subsidiaries, during the period from 1962 through 1972 an internal audit function and, if there was, did the internal auditor at any time report to senior management on this question of the rebate practices that were being carried on within the PISA organization?

**Mr. Rush:** Mr. Martin, I am not well equipped at all to answer your question. Perhaps we can get some help from Mr. Bracewell. I do not recall when an internal audit function in Polymer Limited, the Canadian company, was established. My own record is that I was in the manufacturing side, technical, in Sarnia until late . . .

**Mr. Martin:** Excuse me. Is there anyone here who could answer that question relating to that particular part of the company's organization?

**The Chairman:** Mr. Rush indicated that maybe Mr. Bracewell could.

**Mr. Rush:** My answer to your second question would have to be no, I am not aware of it, but I am a very poor person to ask. I was not associated or involved with them at that time.

**The Chairman:** Would you like to have Mr. Bracewell take a crack at that, Mr. Martin?

**Mr. Martin:** Yes, I would be very happy to.

**Mr. Bracewell:** I can answer part of the question, Mr. Martin. Yes, there was an internal audit function within Polysar, that was established many, many years ago, in the late forties or early fifties would be my guess, and that organization was in existence throughout the entire period and it is still in existence, and after the company established itself in Europe the internal audit function had internal auditors in Europe, actually located there full time, and still have. So I can answer that part of your question quite clearly.

• 2040

One of their duties would be to examine the kinds of things that we have been talking about here. You asked whether there were any actual reports from that internal audit function on this subject and I am sorry, from memory, I cannot answer that question; I do not know. There may well be, but I do not know.

**Mr. Martin:** So you do not know whether or not the internal auditor at any time reported to senior management in Sarnia on these practices?

## [Interpretation]

1962 et 1972 des services de vérification interne? Et dans ce dernier cas, le vérificateur interne des comptes a-t-il à un moment donné, dans un de ses rapports, fait part à la haute direction de l'existence de cette pratique dans la PISA à l'occasion des ristournes.

**M. Rush:** Est-ce que votre question vise l'organisation européenne?

**M. Martin:** Non. Je vais répéter ma question. Est-ce qu'au sein de l'organisation Polysar d'une façon générale, dans l'ensemble de la société, qui, je le suppose, comprend vos filiales, vous aviez de 1962 à 1972, des services de vérification interne des comptes, et, dans ce cas, est-ce que le vérificateur interne des comptes à l'époque a fait part à la haute direction des pratiques existantes au sein de l'organisation PISA?

**M. Rush:** Monsieur Martin, je ne suis pas bien en mesure de répondre à votre question. Peut-être que M. Bracewell pourrait nous aider. Je ne me souviens pas quand les services de vérification interne des comptes ont été établis à Polymer Limité, la société canadienne. Je m'occupais alors des aspects techniques de la fabrication, à Sarnia jusqu'à ce que, plus tard . . .

**M. Martin:** Excusez-moi, quelqu'un ici pourrait-il répondre à cette question sur cet aspect de l'organisation de la société?

**Le président:** M. Rush a indiqué que M. Bracewell pourrait peut-être y répondre.

**M. Rush:** Pour répondre à votre deuxième question, je dirai non; je n'ai pas connaissance qu'il en fut ainsi, mais je ne suis pas très qualifié pour répondre, car je n'étais ni associé ni impliqué dans l'affaire à l'époque.

**Le président:** Est-ce que vous voulez que M. Bracewell réponde, monsieur Martin?

**M. Martin:** Oui, très certainement.

**M. Bracewell:** Je puis répondre à une partie de votre question, monsieur Martin. Oui, il existait des services de vérification interne à Polysar, ils avaient été établis de nombreuses années auparavant, soit vers la fin des années quarante ou au début des années cinquante d'après ce que je crois, et ces services ont continué à exister pendant toute cette période et existent toujours. Après que la compagnie s'est installée en Europe il y a eu des vérificateurs internes des comptes en Europe, à plein temps, et il y en a toujours. Donc pour cette partie de votre question, c'est bien clair.

Leurs fonctions consistaient en partie à examiner les questions qu'on a soulevées ici. Vous me demandez s'il y a eu effectivement des rapports faits par ces services de vérification interne des comptes à ce sujet, je m'excuse, je ne puis répondre à cela, car je ne m'en souviens pas, je n'en sais rien, cela se peut.

**M. Martin:** Donc, vous ne savez pas si à l'époque un vérificateur interne des comptes a fait un rapport auprès de l'administration supérieure à Sarnia au sujet de ces pratiques?

[Texte]

**Mr. Bracewell:** I would have to say I do not know. I certainly do not remember any such report, but I have not checked those files.

**The Chairman:** Thank you. The Auditor General is distributing to the Committee members a model certificate from an account.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** On a point of order, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Yes, Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** This certificate that is distributed is dated March 15, 1977, that is only nine days ago, and I must admit that it must be a fraud because there is no way that an auditor's certificate could get out in nine days!

**The Chairman:** Okay, Mr. Rush, I think by now you realize the way my ham-handed mentality works here. What I am trying to establish is the degree of knowledge that you and Mr. Dudley, representing the senior management in Sarnia, had of these specifics and the details of these practices that we are all talking about, whether you call them irregular practices or not.

You have indicated tonight, by way of clarification, that Sarnia, i.e. you, knew of nonobjectionable practices—that is the way you put it—in respect of the rebate or marketing allowance system and you have attempted to clarify for Mr. Towers what you thought would be objectionable practices that were indicated in the Aylesworth report and of which you knew nothing. As objectionable practice number one, of which you knew nothing, was the artificial grossing up system, or whatever language they want to use. The second was, as I understood you, that you knew nothing, and I just want to clarify this, respecting a payment, to use your words, to a beneficiary who was not a party to the transaction. I think that was what you said.

**Mr. Rush:** What I said was a payment to a beneficiary where there was no obvious service provided by that beneficiary; in other words a value added for the payment received.

**The Chairman:** You know, you are on the record here of indicating all sorts of denials of knowledge here and I really want to pin you down.

Did you know prior to November of 1976 that there were payments to designated bank accounts for persons who were not the persons to whom the related sales invoices were sent?

**Mr. Rush:** Yes, sir, I did.

**The Chairman:** And did you know that there were payments made to beneficiaries who were not the persons to whom the related sales invoices were sent?

**Mr. Rush:** I did.

**The Chairman:** And did you know that there were payments made to accounts in countries that were not the countries where the invoices were sent in respect of that customer.

[Interprétation]

**M. Bracewell:** Je dois avouer que je ne le sais pas. Je ne me souviens pas qu'un tel rapport ait eu lieu, mais je n'ai pas vérifié ces dossiers.

**Le président:** Merci. L'auditeur général distribue au Comité un modèle de certificat de compte.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** J'invoque le règlement, monsieur le président.

**Le président:** Oui, monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Ce certificat qui est distribué est daté du 15 mars 1977, c'est-à-dire, d'il y a neuf jours, je dois admettre qu'il doit y avoir fraude, car un vérificateur ne peut fournir un certificat en neuf jours!

**Le président:** D'accord, monsieur Rush, je crois que vous vous rendez compte comment maladroitement j'essaie d'établir jusqu'à quel point vous et M. Dudley qui représentiez la haute direction à Sarnia, vous étiez au courant de ces faits et des détails de ces pratiques dont nous parlons, qu'il s'agisse de pratiques irrégulières ou non.

Vous nous avez indiqué ce soir, pour préciser, que, à Sarnia, vous saviez qu'il existait des pratiques de ristournes commerciales acceptables, non critiquables comme vous l'avez dit, et vous avez essayé de faire comprendre à M. Towers ce qu'étaient à votre avis, les pratiques critiquables indiquées dans le rapport Aylesworth et inconnues de sous. L'une d'entre elles, consistait à majorer artificiellement les prix, l'autre—si je comprends bien, mais j'aimerais clarifier cette question—était un versement, pour utiliser vos mots, fait à un bénéficiaire non partie à la transaction. Je crois que c'est ce que vous avez dit.

**M. Rush:** J'ai indiqué qu'il y avait un versement fait à un bénéficiaire sans qu'aucun service ne paraisse avoir été rendu, en d'autres termes, c'était une valeur ajoutée au paiement reçu.

**Le président:** Vous savez qu'on a consigné vos différents témoignages ici, affirmant de toutes sortes de façons que vous n'avez pas eu connaissance de ces pratiques, j'aimerais ici vous obliger à tenir votre promesse.

Est-ce que vous étiez au courant qu'avant novembre 1976 y avait eu des versements faits à des comptes en banque désignés pour le compte de personnes différentes de celles auxquelles les factures de vente avaient été envoyées?

**M. Rush:** Oui, monsieur.

**Le président:** Connaissiez-vous l'existence de paiements faits à des bénéficiaires différents des personnes auxquelles les factures de vente étaient envoyées?

**M. Rush:** Oui.

**Le président:** Connaissiez-vous l'existence de paiements à des comptes situés dans des pays autres que les pays où les factures avaient été envoyées.

[Text]

• 2045

**Mr. Rush:** I was again at the Audit Committee in 1972. The difference, if I might, Mr. Lawrence, again, is that I was not aware that these beneficiaries had not some legitimate commercial part in the transaction.

**The Chairman:** You know, I think we are playing with words here really.

**Mr. Rush:** No, sir, I am not playing with words.

**The Chairman:** No. All right. I am trying to understand it. What is the classic case? The classic case is company xyz in France and the payments were made to John Doe in Germany. Now, were you aware that that situation prevailed?

**Mr. Rush:** It depends who John Doe was and what he did.

**The Chairman:** Well, John Doe may or may not have been connected with the xyz company.

**Mr. Rush:** I was not aware, and my testimony I believe states that, until the Aylesworth-Stanley Report came out that payments were going to beneficiaries who had played no commercial part in the transaction. Now they can be in a different country, as some of them were. Again, there was mention of payment into Switzerland at the Audit Committee in 1973, but there was no suggestion that those payments were going to a party that had not played a commercial part in the transaction.

**The Chairman:** Even if that party was an individual and . . .

**Mr. Rush:** There was no mention of the parties being individuals.

**The Chairman:** . . . the customer was a corporation?

**Mr. Rush:** There was no mention of individuals. I was not aware of any payments to individuals.

**The Chairman:** How about the case of the payment to a secret bank account in Switzerland which apparently nobody knew or nobody knows to this day who is the beneficial owner of that bank account.

**Mr. Rush:** Again, until the Aylesworth-Stanley Report was issued, I was not aware of that. There was mention, and I think I so testified at the Audit Committee, of payments to Swiss bank accounts. I believe that was in the singular though, not in the plural. But a Swiss bank account is not sinister.

**The Chairman:** No, except that just about all of them are untraceable.

**Mr. Rush:** No, that is not true, sir.

**The Chairman:** Well, some of them certainly were anyway.

Let me just go through, if I may, the Aylesworth Report with you. Customer A:

. . . the discount, rather than being paid to the customer at its head office or to an acknowledged finance or marketing subsidiary wherever located, was credited to a numbered account in a Swiss Bank, the beneficial owner of which account is unknown to PISA.

[Interpretation]

**M. Rush:** J'étais de nouveau au comité de vérification en 1972. La différence, si vous me le permettez monsieur Lawrence, c'est que je ne savais pas que ces bénéficiaires n'avaient rien à voir avec les transactions.

**Le président:** J'ai l'impression, et vous le savez fort bien, que nous jouons encore avec les mots.

**M. Rush:** Non monsieur. Je ne joue pas avec les mots.

**Le président:** Non. Très bien. J'essaie de comprendre. Quelle est le cas classique? Il s'agit de la société xyz en France et les paiements sont effectués à John Doe en Allemagne. Le saviez-vous?

**M. Rush:** Tout dépend qui était John Doe et ce qu'il faisait.

**Le président:** Eh bien John Doe pouvait ou non être lié à la société xyz.

**M. Rush:** Je ne le savais pas et je l'ai dit dans mes dépositions, avant le rapport Aylesworth-Stanley ne révèle que des versements avaient été effectués à des bénéficiaires qui n'avaient joué aucun rôle commercial dans la transaction. Toutes les personnes pouvaient être dans un pays différent, comme ça été le cas pour quelques-uns. On a mentionné de nouveau au comité de vérification en 1973, qu'il y avait eu des versements en Suisse, mais on n'a pas prétendu que ces versements avaient été fait à une partie n'ayant joué aucun rôle commercial dans la transaction.

**Le président:** Même si ce parti était un particulier et . . .

**M. Rush:** On n'a jamais dit que les parties étaient des particuliers.

**Le président:** Le client était une société?

**M. Rush:** On n'a pas du tout mentionné de particuliers. Je ne connais aucun paiement qui ait été versé à des particuliers.

**Le président:** Au sujet du versement effectué à un compte de banque secret en Suisse que personne ne connaissait ou que personne ne connaît aujourd'hui, qui est le propriétaire de ce compte bancaire?

**M. Rush:** Je vous répète de nouveau que je n'étais pas au courant de cette situation jusqu'à ce que le rapport Aylesworth-Stanley soit publié. On a mentionné, je pense, que j'ai témoigné dans un sens au comité de vérification, qu'il y avait eu des versements à des comptes de banque suisse. Mais je pense que c'était au singulier, cependant, et non au pluriel. Mais un compte de banque suisse, ce n'est pas une catastrophe.

**Le président:** Non, sauf que, pour la plupart, on ne peut les retrouver.

**M. Rush:** Non, ce n'est pas exact, monsieur.

**Le président:** Pour certains du moins.

Laissez-moi repasser avec vous si vous me le permettez le rapport Aylesworth. Au sujet du client A:

. . . le rabais, au lieu d'être versé à un client à son siège social ou à une succursale d'un établissement financier ou commercial reconnu, où qu'il se trouve, a été crédité à un compte numéroté d'une banque suisse, l'usufruitier de ce compte étant inconnu du consortium PISA.

*[Texte]*

Now in that particular transaction, or that particular type of transaction, were you aware that that was going on?

**Mr. Rush:** No, sir.

**The Chairman:** All right. Customers *b* and *c*:

Each of these customers received a rebate paid to a subsidiary company abroad, in the one case in Switzerland and in the other case elsewhere.

Were you aware of that type of transaction?

**Mr. Rush:** No, sir. There, again, I was not aware of *b* and *c*.

**The Chairman:** No, but were you aware that payments were being made to a subsidiary company abroad other presumably than the location where the invoices were sent.

**Mr. Rush:** I can think of one case I was aware of where payments were being made, part of the rebate was going to a subsidiary or an affiliated company in a different country, but that company was providing a commercial service. It was part of that multi-national company organization and it provided the service for the . . .

• 2050

**The Chairman:** For the company. For that customer account.

**Mr. Rush:** That is right. The invoiced company may have been one or more of his subsidiaries and part of the rebate went to another sister company which provided the service for the group.

**The Chairman:** All right. Customer D:

Purchases were made on behalf of three apparently partially-owned subsidiaries located in countries other than the country of domicile of Customer D.

Now, again, were you aware that was the type of transaction engaged in by your subsidiary?

**Mr. Rush:** I am not sure that you have gone far enough on that. As I recall it, the problem with D that the report found was the difference in ownership, was it not, of the . . .

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Rush:** So with respect to the possibility that follows out of that—if I am correct in the case—of defrauding the minority shareholders, no, sir, I was not.

**The Chairman:** All right. And Customer E, the one in which the thought was that the payment of a partial rebate anyway was to a western Canadian subsidiary. It says:

—the rate of 15 per cent of sales was to be paid first to one and then to another of what appear to be foreign subsidiaries or associates of Customer E.

**Mr. Rush:** Again, if I might say, sir, it clearly falls into the category of payments to beneficiaries who played no commercial part in the transactions, and I was not aware of them.

*[Interprétation]*

Pour cette transaction, ce genre particulier de transaction, étiez-vous au courant de ce qui se passait?

**M. Rush:** Non, monsieur.

**Le président:** Très bien. Passons aux clients B et C:

Chacun de ces clients a bénéficié d'une remise versée à une filiale installée à l'étranger, dans un cas en Suisse, et dans l'autre ailleurs.

Étiez-vous au courant de ce genre de transaction?

**M. Rush:** Non, monsieur, je ne connaissais pas non plus des clients B et C.

**Le président:** Non, mais vous saviez que des paiements étaient versés à une filiale à l'étranger, probablement ailleurs qu'à l'endroit où les factures étaient envoyées.

**M. Rush:** Je peux me rappeler d'un cas où je savais que des paiements étaient versés, qu'une partie du rabais allait à une filiale ou à une société affiliée dans un pays différent, mais la société offrait un service commercial. Elle faisait partie d'une organisation multi-nationale et elle offrait des services pour . . .

**Le président:** Pour la société. Pour le compte du client.

**M. Rush:** C'est exact. La société facturée pouvait comprendre une ou plusieurs filiales et une partie du rabais allait à une «société-sœur» qui fournissait un service au nom du groupe.

**Le président:** Très bien. Au sujet du client D

Ces achats ont été effectués au nom de trois filiales apparemment contrôlées en partie, installées ailleurs que dans le pays de résidence du client D.

De nouveau, saviez-vous quel genre de transactions faisait votre filiale?

**M. Rush:** Je ne suis pas certain que vous ayez suffisamment approfondi ce cas. Si je me souviens bien, le problème avec le client D, et le rapport l'a trouvé, c'est qu'il y avait une différence de propriétaire n'est-ce pas . . .

**Le président:** Oui.

**M. Rush:** Par conséquent, quant à la possibilité qu'on ait trompé les actionnaires minoritaires, non monsieur, je n'étais pas au courant.

**Le président:** Très bien. Passons au client E, celui pour lequel on pensait que le versement de rabais partie de toute façon avait été fait à une filiale de Western Canadian. On y lit:

. . . L'arrangement consistait à verser une «commission» équivalant à 15 p. 100 des ventes d'abord à l'une et ensuite à l'autre de ce qui semblait être des filiales étrangères ou des associés du client E.

**M. Rush:** Là encore, si vous me le permettez monsieur, ce cas rejoint la catégorie des paiements versés à des gens qui n'ont joué aucun rôle commercial dans les transactions, je n'étais pas au courant.

[Text]

**The Chairman:** And F is another one in which the rebate was credited to a numbered bank account in Switzerland. By that I presume Aylesworth and Stanley meant a secret bank account.

**Mr. Rush:** I presume so.

**The Chairman:** And, again, are you telling me you had no knowledge that that was a procedure by your subsidiary?

**Mr. Rush:** I am.

**The Chairman:** And again, G to L, in some cases the payments were made to numbered Swiss bank accounts. Presumably, again, those are the secret bank accounts. No question about those.

**Mr. Rush:** No.

**The Chairman:** Mr. Dudley, is the extent of your knowledge the same as Mr. Rush's?

**Mr. R. S. Dudley (Group Vice-President, Rubber and Latex:** formerly President, Polysar International S.A.): Essentially the same except that I had in my testimony referred to my knowledge in the case of Customer A, where I had more knowledge in that regard.

**The Chairman:** And of course you remember Mr. Roberts' testimony in which he said that he discussed over the telephone with both Mr. Dyke and you in Sarnia the contents of the final draft of the Letter of Representation.

**Mr. Dudley:** That is correct. Mr. Roberts discussed the Letter of Representation with me and asked for my advice as to whether he should sign it.

**The Chairman:** And at that time there was no discussion of the details or the specifics of these practices?

**Mr. Dudley:** There was no discussion. I asked him if the statements were correct. He said they were and he had discussed it with Dr. Mahler and Mr. Bradford; they assured him that it was correct and I said in that event I would recommend that he sign it.

**The Chairman:** Do you remember that Mr. Roberts said that he assumed that your knowledge was the same as his knowledge in respect of the details of these practices because of your presence in Fribourg for two years, or whatever.

**Mr. Dudley:** I was aware of his statement and that was his opinion, and . . .

**The Chairman:** You are denying to us now that you knew the specifics of these details.

**Mr. Dudley:** I am saying I was not aware of the specifics of these details and I would like to indicate part of the reason. One should recognize that my responsibility was broader than a straight marketing function. I was President of PISA. I was also President of Polysar Belgium. I was President of Polysar France and I was responsible for our business-development activity in Japan, where we were trying to put together a joint-venture project—all this in a two-year period. I moved overseas in that same two-year period. My main task was to weld together three different functional groups with very different cultures and very different languages. I concentrated

[Interpretation]

**Le président:** Le client F est un autre cas où le rabais a été crédité dans le compte de banque numéroté en Suisse. Je suppose que le rapport Aylesworth-Stanley signifie par là qu'il s'agit d'un compte de banque secret.

**Mr. Rush:** Je le suppose.

**Le président:** Vous me dites encore que vous n'étiez pas au courant de cette méthode utilisée à votre filiale?

**M. Rush:** Oui.

**Le président:** Et de nouveau, pour les clients G à L, dans certains cas, les paiements ont été versés à des comptes de banque numérotés en Suisse. Il s'agit probablement là encore de comptes de banque secrets. Vous n'avez rien à dire à ce sujet.

**M. Rush:** Non.

**Le président:** Monsieur Dudley, est-ce que vous en savez autant que M. Rush?

**M. R. S. Dudley (vice-président de groupe, caoutchouc et latex, ancien président de Polysar International S.A.):** Essentially, sauf que dans mes témoignages j'ai dit être au courant du cas du client A, j'étais un peu plus au courant de ce cas.

**Le président:** Et évidemment vous vous souvenez du témoignage de M. Roberts dans lequel il disait qu'il avait discuté au téléphone avec MM. Dyke et vous-même à Sarnia le contenu du projet final de la lettre d'exposé de faits.

**M. Dudley:** C'est exact. M. Roberts a discuté de cette lettre d'exposé de faits avec moi et m'a demandé mon avis afin de savoir s'il devait la signer.

**Le président:** A ce moment-là, vous n'avez pas parlé des détails ou des particularités de ces méthodes?

**M. Dudley:** Nous n'en avons pas discuté. Je lui ai demandé si les bilans étaient exacts. Il m'a dit qu'ils l'étaient, qu'il en avait parlé à M. Mahler et à M. Bradford et que les deux l'en avaient assuré. Je lui ai alors recommandé de signer.

**Le président:** Est-ce que vous vous souvenez que M. Roberts a déclaré qu'il supposait que vous en connaissiez autant que lui au sujet du détail de ces méthodes car vous avez été à Fribourg pendant deux ans ou à peu près.

**M. Dudley:** Je sais qu'il a dit cela, c'est son opinion et . . .

**Le président:** Vous niez maintenant que vous connaissiez les détails.

**M. Dudley:** Je dis que je ne connaissais pas les particularités de ces détails et je voudrais vous dire en partie pourquoi. Il faut savoir que mes responsabilités étaient plus étendues que celles découlant d'un simple rôle de commercialisation. J'étais président de PISA, également président de Polysar Belgique. J'étais président de la société Polysar France et j'étais chargé de l'expansion de nos activités commerciales au Japon où nous tentions de créer une entreprise en commun, sur une période de deux ans, pendant laquelle j'ai démenagé à l'étranger. Ma tâche principale était de coordonner les activités de trois groupes ayant des cultures et des langues très différentes. Tous

## [Texte]

in those areas, so it was not possible to achieve the same level of detailed understanding of one function of the operation.

• 2055

**The Chairman:** All right, but Mr. Roberts when questioned here—and you were here that evening—about the purpose of the letter of representation and why he contacted you by telephone, said:

I wanted to satisfy myself that the person to whom I was reporting was aware of the contents of the letter of representation that I was signing, and if there were any problem areas that came out in the discussion then we would perhaps take further action.

That person to whom he was reporting was you. Is that correct?

**Mr. Dudley:** That was correct, and it was quite proper that he should do so.

**The Chairman:** Further, Mr. Roberts said:

I worked on the assumption that Mr. Dudley was, . . .

That is, was aware of these practices.

. . . because of his residence in Fribourg and of his position that he would probably have been as aware as I was of these practices, and it is a quite reasonable assumption.

You are saying that that assumption—now, to us tonight—is wrong?

**Mr. Dudley:** I would say that that was incorrect. Can I just elaborate further? In terms of the marketing area, I participated in negotiations, or in the development of sale strategies, for a very limited number of major international accounts. These transactions did involve rebate payments. These transactions were also very carefully examined by Aylesworth and Stanley in their investigation and were found to be acceptable. Detailed knowledge of the transactions was related to major international accounts, and they numbered certainly less than five.

**The Chairman:** All right. Supplementaries? Mr. Martin.

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, if I could just come back to Mr. Bracewell for a moment on the question relating to the internal audit function. If, indeed, the internal auditor did not comment at any point over that 10-year period on the practices—that are under discussion in this Committee—in the PISA organization in one of his reports to senior management, would you not consider that a little odd?

**Mr. Bracewell:** You said a 10-year period? I would expect that over a 10-year period, yes, the internal audit would have covered this area of activity. I could speculate that they did, but I do not like to speculate on these things. I really do not know. There was no report, certainly, that I remember, brought to my attention that concerned any problems that the internal audit group had with the subject under discussion here.

## [Interprétation]

mes efforts étaient concentrés sur ces activités, je n'ai donc pas pu me renseigner sur tous les détails d'un seul aspect de nos activités.

**Le président:** Très bien, oui, mais lorsque M. Roberts a comparu ici, vous assistiez aussi à une réunion, et quand nous lui avons demandé pourquoi il avait envoyé cette lettre de représentation et pourquoi il vous avait appelé, il nous a répondu:

Je voulais m'assurer que la personne devant laquelle j'étais responsable était au courant du contenu de la lettre de représentation que je voulais signer, et que nous pourrions prendre des mesures supplémentaires si tout problème se présentait.

Vous étiez celui à qui il devait rendre des comptes, n'est-ce pas?

**M. Dudley:** C'est exact, et c'est ainsi qu'il se devait de procéder.

**Le président:** Plus loin, M. Roberts a déclaré:

J'ai pris ces mesures en supposant que M. Dudley était . . .

Il veut dire qu'il était au courant de ces pratiques.

. . . étant donné qu'il résidait à Fribourg et qu'il occupait un poste important j'ai supposé qu'il était probablement au courant de ces pratiques, et mon hypothèse était assez justifiée.

Vous nous dites maintenant ce soir que cette supposition était erronée?

**M. Dudley:** Je dirais qu'elle était inexacte. Pourrais-je vous donner des explications? Pour ce qui est de la mise en marché, j'ai rarement participé aux négociations, ou à l'élaboration des stratégies à l'égard des ventes, avec des clients internationaux importants. Ces transactions ne portaient pas sur les ristournes. Ces transactions ont toutes été attentivement étudiées par Aylesworth et Stanley lors de leur enquête et ils les ont jugées acceptables. Des renseignements détaillés portaient sur les transactions avec les clients internationaux importants, et il y en avait certainement moins de cinq.

**Le président:** Très bien. Des questions supplémentaires? Monsieur Martin.

**M. Martin:** Monsieur le président, j'aimerais poser une question à M. Bracewell au sujet de la vérification comptable interne. Ne trouvez-vous pas étrange que sur une période de dix ans le vérificateur interne n'ait jamais fait l'observation au sujet de ces pratiques de PISA dans l'un de ses rapports à la direction?

**M. Bracewell:** Vous avez bien dit sur une période de dix ans? Je suppose qu'en dix ans, les vérificateurs de la société auraient dû examiner cet aspect des activités de la société. Je pourrais supposer qu'ils l'ont fait, mais je n'aime pas faire de supposition de cette nature. Je n'en ai vraiment aucune idée. D'après mes souvenirs, dans aucun de ces rapports le groupe de vérification interne n'a fait part de problème quant aux transactions dont il est question ici.

## [Text]

**The Chairman:** Mr. Towers, do you have something?

**Mr. Towers:** Yes, Mr. Chairman. With regard to the discussions that took place, was there ever any concern that some of the officers of the company might go to jail, or anything like that, if this were found out? Because of the fact that, with the Telex, concern was thus expressed with regard to the legal aspects of these payments, whereby foreign exchange control regulations and tax laws were possibly circumvented thus generating contingent liabilities for PISA? In view of the fact that one of the payments found its way back to Canada. And, if it was proven that this circumvented Canadian tax laws, was ever any consideration given that somebody might go to jail?

• 2100

**Mr. Rush:** Was that question directed to . . .

**Mr. Towers:** To Mr. Bracewell.

**Mr. Bracewell:** No. You made reference to Mr. Verbruggen's telex that was tabled this morning which talks about the possibility of circumvention of income tax laws or foreign exchange laws. That does not refer to such circumvention by PISA or Polysar. That was with reference to the possibility that has been mentioned many times in this Committee, that the customers or distributors who were receiving rebates in countries other than their own could possibly circumvent laws. And I think I testified very clearly this morning that in changing the management and representation letter, which is also filed with you, the change that was made was to strengthen that letter to get attestation from PISA people that they were in fact breaking no laws, not only in Switzerland but in no country. So I believe that you were reading that telex out of context. Those circumventions refer not to circumventions by us or PISA but to possible circumventions by others. And you asked the question, did we ever talk about the possibility that we could go to jail because of this? Absolutely not.

**Mr. Rush:** Could I give a short answer?

**The Chairman:** Yes, please, Mr. Rush.

**Mr. Rush:** This is speaking today, in 1977, but with respect to the transaction you mentioned, where the payment was made, the rebate was paid into a Canadian company; that certainly did not circumvent Canadian taxes. In fact, there was revenue flowing into the country. If taxes were paid by this entity, and I suspect they probably were not but I do not know, it would increase the tax revenue for Canada. If there was a defrauding of a tax collector, it was not in Canada; it was in this customer's home country, which was not Canada.

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, with regard to rebates, I believe Mr. Bracewell in his testimony this morning stated that these rebates in some situations were kept on the books of the company, that is PISA. And it would seem to me, sir, that PISA in working in that context is getting very close to aiding and abetting that Mr. Henderson refers to. Is that a correct assumption?

**Mr. Bracewell:** No, Mr. Towers, it is not a correct assumption. My reference to the accounts on the books of the

## [Interpretation]

**Le président:** Monsieur Towers, avez-vous quelque chose à dire?

**M. Towers:** Oui monsieur le président. Pendant les discussions qui ont eu lieu, a-t-on déjà dit craindre qu'un des cadres de la société pourrait aller en prison, ou quelque chose du genre, si ces transactions étaient révélées? Il aurait pu en être ainsi étant donné que dans le Telex on a en effet mis en doute la légalité de ces paiements, grâce auxquels certains clients auraient pu se soustraire aux règlements sur les devises et aux lois fiscales, ce dont PISA aurait pu être tenue responsable? Surtout qu'on sait qu'un des paiements a été effectué au Canada, et si l'on avait prouvé que cela contrevenait à la loi canadienne sur l'impôt, n'était-il pas possible que quelqu'un aille en prison?

**M. Rush:** La question s'adressait-elle à . . .

**M. Towers:** A M. Bracewell.

**M. Bracewell:** Non. Vous avez cité le telex de M. Verbruggen, déposé ce matin, où l'on discute de la possibilité de contourner la loi sur l'impôt ou la loi sur les changes. Il n'y est pas fait mention de PISA ou de Polysar. On a discuté de la possibilité, signalée à maintes reprises au comité, du contournement des lois par ces clients ou des distributeurs qui perçoivent des ristournes dans un pays autre que le leur. Je crois avoir parlé ce matin du changement apporté à la lettre d'exposé de faits déposée devant le comité; ce changement devait permettre aux représentants de PISA d'affirmer que la société ne transgressait aucune loi, non seulement en Suisse mais dans d'autres pays. Vous ne considérez donc pas le contexte du télex. Il n'était pas question de contournement de notre part ou de la part de PISA mais de contournement possible. Vous avez demandé également si nous avions jamais envisagé la possibilité d'aller en prison? Absolument pas.

**M. Rush:** Puis-je donner une réponse brève?

**Le président:** Je vous en prie, monsieur Rush.

**M. Rush:** Vous parlez du présent, de 1977, mais en ce qui concerne les transactions que vous avez mentionnées, la ristourne était remise à une société canadienne, ce qui ne réduisait certainement pas le montant d'impôt perçu au Canada. Au contraire, les revenus fiscaux ont augmenté. Si la société payait ses impôts, je soupçonne que ce n'était pas le cas—le revenu fiscal augmenterait au Canada. Ce n'est pas au Canada qu'il y aurait fraude fiscale, mais dans le pays du domicile du client, qui n'était pas le Canada.

**M. Towers:** Monsieur le président, en ce qui concerne les ristournes, je crois que M. Bracewell a déclaré ce matin qu'elles étaient parfois inscrites au livre de la société PISA. Il me semble, monsieur, que PISA encourageait et participait presque aux pratiques mentionnées par M. Henderson. Est-ce exact?

**M. Bracewell:** Non, monsieur Towers, ce n'est pas exact. Je parlais des comptes à payer, si vous voulez, normalement

*[Texte]*

company was to usual accounts payable, if you will, but some of the rebates had been accrued on the books. We owed them. Payment had not yet been made. Money was owed. Payment had not yet been made. One of the four points I made in my testimony this morning concerned whether those accruals were sufficient to cover the liability that we owed to these people, and owned to them legitimately. It was a normal accrual accounting. It was not that we had some cash stuffed away somewhere for them.

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, just one final question. I wonder if Mr. Bracewell could tell us how this money that was on the books of the company in rebates was taken off the books or distributed without an invoice as it relates to the discussion that took place with rebates this morning. You said that there was not a dual rebating system and I am just wondering if Mr. Bracewell could tell us, explain to this Committee, how those rebates were taken off the books of the company.

• 2105

**Mr. Bracewell:** It could arise in two ways, Mr. Towers. At the time an invoice was issued for the goods to the customer in his home country, and if the arrangements with that customer were that he was entitled to a rebate for whatever reason, because he was a big buyer or he was entitled to something lower than list price, or whatever simultaneously with that there would be a credit established on the books. We would debit him for the goods and with one invoice a credit would be established on the books for the money that was owed to him, and properly owed to him, as a rebate, and when he paid for the goods we would pay the rebate to the place he had instructed it be paid. I think that was well set forth in Mr. Matthews' testimony last week. He said that the records of PISA were very complete in this respect.

**Mr. Towers:** Yes, I remember that.

**Mr. Bracewell:** That is right.

**Mr. Towers:** One last comment, Mr. Chairman. With regard to the comment that Mr. Rush made relating to the payment back in this particular case to Canada, he suggested that Canada would benefit by the income tax to our country. I understand the Department of revenue is undertaking an investigation into that at the present time. However, the point I want to make, Mr. Chairman, is this. It is my understanding that the reason that come-back was paid to Canada was because of the fact that the company in Canada was then operating in a financial loss situation. I believe that came out in some of the testimony that we heard. Is that correct?

**Mr. Rush:** Yes. He still has the money, though, so if he was in a tax loss it reduced his tax loss position, so if he were to become profitable he would be paying taxes sooner by that. That is the reference I made.

With respect to your premise, though, I do not understand the connection you made that the tax audit of Polysar Limited's books that is going on now in Sarnia is a routine tax audit. It has nothing to do with customer M. That was paid by PISA, not by Polysar. The money never went through Polysar.

*[Interprétation]*

inscrits au livre de la société. Or, certaines ristournes restaient dans nos livres. Elles faisaient partie de notre passif. Nous n'avions pas encore effectué les paiements. Nous devons de l'argent. Nous n'avions pas encore effectué les paiements. J'ai demandé ce matin si les sommes en question nous permettraient de rembourser notre dette envers ces gens. Il s'agissait de comptes pratiques et comptables tout à fait courants. Nous n'avions pas constitué de fonds clandestins pour les payer.

**M. Towers:** Une dernière question, monsieur le président. Je me demande si M. Bracewell pourrait nous dire comment les sommes inscrites aux livres de la compagnie à titre de ristournes étaient déduites et distribuées sans facture comme nous avons entendu ce matin. Comme vous avez nié l'existence d'un système double de ristournes, je me demande si M. Bracewell pourrait expliquer au comité comment les ristournes en question ont disparu des livres de la société.

**M. Bracewell:** Il pourrait y avoir deux explications, monsieur Towers. Si le client avait droit à un rabais pour quelque raison que ce soit, parce qu'il achetait en quantité ou à un prix inférieur au prix de détail, un crédit serait inscrit aux livres au moment où la facture lui serait envoyée dans son pays de domicile. Le montant qu'il devait serait porté à son compte et un crédit, qui serait également crédité du montant de la ristourne à laquelle il avait droit. Au moment où il payait la facture, nous lui envoyions la ristourne à l'adresse qu'il avait indiquée. Je crois que M. Matthews l'a très bien expliqué dans son témoignage la semaine dernière. Il a affirmé que les livres de PISA étaient très complets à cet égard.

**M. Towers:** Oui, je m'en souviens.

**M. Bracewell:** C'est exact.

**M. Towers:** Une dernière remarque, monsieur le président. M. Rush a suggéré que les paiements effectués au Canada augmenteraient notre revenu fiscal. On me dit que le ministère du Revenu a entrepris une enquête à ce sujet. Or, monsieur le président, je voudrais signaler ceci: j'ai cru comprendre que ces revenus étaient versés au Canada parce que la société canadienne accusait des pertes. Je crois l'avoir entendu dans les témoignages. Est-ce exact?

**M. Rush:** Oui, mais elle dispose toujours des fonds. Donc, si elle accusait des pertes, elle paierait moins d'impôt. Si, par contre, elle réalisait des profits, elle paierait plus d'impôt. Voilà l'observation que j'ai faite.

Je ne vois pas comment, cependant, vous avez tiré la conclusion que la vérification des livres de Polysar qui s'effectue actuellement à Sarnia est une vérification courante pour les fins d'impôt. Elle n'a rien à voir avec le client «M». Celui-ci

[Text]

**Mr. Towers:** We are talking about two different things, sir.

**Mr. Rush:** I thought you talked about the tax audit that was going on.

**Mr. Towers:** No.

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, I would like to come back, if I may, for a few moments to Mr. Dudley. Mr. Dudley, I think it is quite obvious to you, and I am sure to other members of Polysar management, that the Committee is having some difficulty in reconciling the fact that there may not have been full knowledge of what was going on over this 10-year period at head office back in Sarnia. I am sure you are quite aware of Mr. Roberts' testimony the other day, and in four different places—I do not have the full transcript, so I cannot quote what the final page would be—he makes reference to this, where he said:

I would be surprised if he did not know more or less as much as I knew about these practices.

And I think Mr. Roberts indicated to us that he was quite familiar with them.

Then there was another reference:

He said he knew about it.

Again referring to your, Mr. Dudley:

He used to attend the Board meetings with the President of PISA, of course.

Then there is another reference where, in my questions to Mr. Roberts, I was asking him if indeed it did not seem that the senior people of Polysar International would indeed be aware of the various practices that were going on, and his response was:

I think that is a reasonable assumption.

Finally, referring to your predecessor in office, Mr. Hatch, who I gather held somewhat the same position that you did, he says:

I am sure Mr. Hatch at that point in time knew about the practices when I assumed responsibility for the Company in 1965.

• 2110

You will recall that Mr. Roberts did make it clear to us that this practice was a normal thing even at the time he took over his responsibilities in 1965. Certainly I came to the conclusion, therefore, that it was a fairly normal thing from the inception of the European operation right up to the end of 1976, I guess, when it stopped very suddenly.

Mr. Dudley, I have to gather from this testimony and I think from your own comments and what I quoted this morning on page 21 or Volume 18 or vice versa, page 21.18, that you were aware of the rebates. Could you just clarify once again whether from your point of view Mr. Roberts' assertions are valid, correct, or whether as far as you are concerned you would say that you really did not know very much about the detail of these particular practices over the years?

[Interpretation]

était payé par PISA et non pas Polysar. Polysar n'a jamais touché cet argent.

**M. Towers:** Nous parlons de deux choses différentes.

**M. Rush:** Je croyais que vous parliez de la vérification comptable qui se poursuit actuellement.

**M. Towers:** Non.

**M. Martin:** Si vous me permettez, monsieur le président, je voudrais revenir pour quelques instants à M. Dudley. Monsieur Dudley, je crois qu'il est assez évident, tant pour vous que pour les autres cadres de Polysar, que le comité a de la difficulté à accepter le fait qu'on ne savait peut-être pas ce qui se passait au bureau principal à Sarnia pendant la période de 10 ans. Je suis certain que vous avez entendu les témoignages de M. Roberts, qui a mentionné 4 fois cet état de choses. Comme je n'ai pas le procès-verbal en entier, je ne peux que citer la dernière page:

Il me surprendrait qu'il n'en sache pas autant que moi.

Et je crois avoir entendu M. Roberts dire que cette pratique lui était connue.

Il a dit également:

Il a dit qu'il était au courant.

Encore une fois, en parlant de vous, monsieur Dudley, il a dit:

Il participait aux réunions du conseil d'administration avec, bien sûr, le président de PISA.

Lorsque j'ai demandé à M. Roberts s'il n'était pas probable que les cadres de Polysar international étaient au courant des diverses pratiques qui se poursuivaient, il a répondu:

Je crois que ce serait une conclusion raisonnable.

Enfin, parlant de votre prédécesseur M. Hatch, qui a occupé le même poste que vous, a fait la déclaration suivante:

Je suis convaincu que M. Hatch était au courant des pratiques au moment où je suis entré en fonction en 1965.

Vous vous souviendrez que M. Roberts a insisté sur le fait que ces pratiques étaient tout à fait courantes même quand il est entré en fonctions en 1976. J'ai donc tiré la conclusion que cela se faisait couramment depuis le début des activités européennes jusqu'à la fin de 1976 où j'imagine, on y a soudainement mis fin.

Monsieur Dudley, ces témoignages, vos remarques et les passages que j'ai cités ce matin à la page 21 du volume 18 ou plutôt à la page 21.18, m'ont porté à croire que vous étiez au courant des ristournes. Pourriez-vous affirmer si les observations de M. Roberts sont véridiques ou si vous n'étiez pas vraiment au courant des détails des pratiques en question?

[Texte]

**Mr. Dudley:** You have made quite a few points in your statement, Mr. Martin.

**Mr. Martin:** I am really trying to, I suppose, further endeavour to pin down just really what was the situation as far as your understanding or lack of it was concerned.

**Mr. Dudley:** Let me try to cover some of the points and then I hope it will clarify my understanding. First of all, there was never any discussions on the rebate practice at board meetings. The notices to the board meetings would attest to that.

Secondly, I think we continue to run into this problem of semantics. "Practices". what is Mr. Roberts' understanding of practices and what are my understandings of practices. I attempted to use the word "practices" in this hearing as questionable or unsatisfactory practices. I re-read Mr. Roberts' testimony and I do not find in his testimony that type of distinction. Certainly I have testified that I am aware of rebate practices; I am aware that in certain situation a portion of the rebates are directed to other countries. I am also aware of marketing allowances and I am aware that in certain cases a portion of the marketing allowances are directed to other countries.

I believe part of Mr. Roberts' references to practices, and I have testified that this has continued for many years, is really that. He does make an assumption that since I was in Fribourg, I shared the office next to him for slightly more than two years, I should have acquired the same detailed knowledge of the particular sales operations. I have said in the last few minutes that I did not acquire that kind of detailed knowledge. My responsibilities were too broad; my interests in terms of what had to be done were too great to take that time to become that knowledgeable, to acquire the same detailed knowledge of the incumbent who had been there for many years. But he did make that assumption.

**Mr. Martin:** Surely, Mr. Dudley, even without being aware of all the detail in the course of this general understanding you did of the rebate schemes, you must have had a fairly good grasp of the fact that the sales managers as referred to by Mr. Roberts had the power to make these kinds of deals with various customers whereby the rebate scheme would be put into effect, and that they had this power, as I understand it, under some general verbal guidelines that surely it must have been cleared at one point or other through you.

**Mr. Dudley:** I was aware of the rebate practices but not of the rebate practices that were improper. In other words, the rebate practices that were improper relate to an overbilling situation and I was not aware until last year of the overbilling situation. And last year in November when I undertook that preliminary investigation and when it became clear to me in the case of customer E and customer M there was an overbilling situation, I recognized that we had a problem.

• 2115

**Mr. Martin:** Would you say, then ...

**The Chairman:** I am sorry to interrupt. Mr. Rush has indicated that he would like to give a partial answer.

[Interprétation]

**M. Dudley:** Vous vous soulevé plusieurs questions, monsieur Martin.

**M. Martin:** J'essaie de déterminer simplement si ces pratiques vous étaient connues ou non?

**M. Dudley:** Permettez-moi de répondre à certaines des questions. Je comprendrais peut-être mieux. D'abord, on n'a jamais discuté des ristournes aux réunions du conseil d'administration. Les avis de convocation attestent le fait.

Deuxièmement, je crois que nous sommes toujours aux prises avec un problème de sémantique. Il faut déterminer ce que M. Roberts entend par «pratique» et ce que moi, j'entends par là. Au cours de l'audience, j'ai employé le mot «pratique» pour désigner des pratiques répréhensibles ou douteuses. D'après le procès-verbal, M. Roberts ne semble pas faire la même distinction. Il est entendu que j'ai déclaré être au courant des pratiques de ristournes; je sais que dans certains cas, un pourcentage de ristournes sont dirigées vers d'autres pays. Je connais les marges de commercialisation et je sais que, dans certains cas, certains pourcentages ont été versés dans d'autres pays.

Je crois que la définition de M. Roberts comprend certaines de ces pratiques qui, comme je l'ai déclaré, se poursuivent depuis de nombreuses années. M. Roberts présume que, par le seul fait d'avoir été à Fribourg et d'avoir partagé le bureau à côté de sien pendant plus de deux ans, j'aurais dû acquérir des connaissances détaillées du mécanisme de vente. J'adit tout à l'heure que je n'ai pas acquis de telles connaissances. Mes responsabilités étaient si grandes et diversifiées je n'avais pas le temps d'acquérir des connaissances aussi approfondies que celui qui était là depuis de nombreuses années, mais il a assumé que c'était le cas.

**M. Martin:** Mais monsieur Dudley même sans entrer dans les détails, vous avez dû comprendre suffisamment le système de ristourne pour savoir que les chefs du Service des ventes mentionné par M. Roberts pouvaient conclure avec divers clients des transactions dans le cadre desquelles le système de ristourne sera mis en vigueur; si je comprends bien, ils étaient autorisés à le faire en vertu de certaines directives orales qui ont dû être approuvées par vous par votre intermédiaire.

**M. Dudley:** Je connaissais le système des ristournes, mais je n'étais pas au courant des pratiques répréhensibles. Je parle de la surfacturation que j'ignorais l'année dernière. Lorsque j'ai procédé à l'enquête préliminaire en novembre de l'année dernière et que je me suis aperçu de l'inflation des factures émises aux clients E et M je me suis rendu compte qu'il y avait un problème.

**M. Martin:** Diriez-vous ...

**Le président:** Je m'excuse de vous interrompre. M. Rush a indiqué qu'il voudrait donner une réponse partielle.

*[Text]*

**Mr. Rush:** There are two points to which I would like to react, in what you said. The first is, and I think it is fair to put it on the record in black and white, that what Mr. Roberts has said each time is an opinion. I am not quarreling that those are not honest opinions of Mr. Roberts, but I suggest to you that there is no evidence. He produced no statement of fact that I know. They are opinions and I respect his opinion, but I do not agree with him.

There is another point I would like to clear up because again there is, I believe, a great deal of misinformation. You said that Mr. Dudley's predecessor, Mr. Hatch, had about the same responsibilities as Mr. Dudley. That just is not so. In no way was Mr. Hatch a predecessor of Mr. Dudley and he certainly had very different responsibilities. The genesis of this evolution of the company was that we, as most companies when they start, and for a period until they get too big and then you have to change the organization, was functionally organized, and Mr. Hatch was the marketing manager for all of Polysar. His sole responsibility was sales and marketing.

**Mr. Martin:** Thank you. I am sorry, I appreciate that correction of Mr. Hatch's responsibilities. Mr. Dudley, if indeed you were not aware of how these rebate practices were being carried out, do you feel that the sales managers were moving outside the guidelines, that presumably you would have had some over-all review or over-all discretion in establishing initially, laid down in setting up these inflated billing methods for achieving rebate practice, rebate aim?

**Mr. Dudley:** I believe, Mr. Martin, we did not have clearly laid-down guidelines, and therefore I cannot say that they exceeded any guidelines that were set, but in looking at the total situation, as far as our sales were concerned and as far as rebates were concerned, the letter of representation has perhaps about 60 or 80 different transactions. Out of those 60 or 80 transactions there are 3 or 4, perhaps 5 that Judge Aylesworth and Mr. Stanley in reviewing them in some detail found to be questionable. I would contend that what has happened or what could have happened is that control was lost on those particular situations. I have also said, the one that has bothered me, because I believe I should have picked it up and I should have done something about it, was customer M. It was a great big chunk and I should have picked it up and I should have done something. I accept that, but I did not from a lack of appreciation of what was behind it.

**Mr. Martin:** Bearing in mind that the heavy degree of activity around this year-end of 1972, did it not twig to you then, if it had not in prior years, that there might be something worth having a look at in these arrangements?

**Mr. Dudley:** No, it did not, Mr. Martin. Part of it was that 1972 was an exceedingly difficult year for a number of factors that have basically no bearing on this study and it did take a great deal of my attention. I returned to Sarnia in September 1971. 1972 was a year when we had great problems in terms of the total viability of our Canadian operations as a result of importation of both rubber products and rubber, and it took a great deal of my attention right through 1972.

*[Interpretation]*

**M. Rush:** Je voudrais répondre à deux observations que vous avez faites. Premièrement, je crois qu'il faudrait signaler pour les fins du procès-verbal que M. Roberts n'a fait qu'exprimer son opinion personnelle. Je ne discute pas la validité de ses opinions, mais elles ne sont pas accompagnées de preuves. Pour autant que je sache, il n'a pas fait de déclaration officielle. Il s'agit d'opinions personnelles et je respecte son droit d'en avoir, mais je ne suis pas d'accord avec lui.

Je voudrais également apporter quelques précisions dans un domaine où, à mon avis, nous avons reçu un grand nombre de faux renseignements. Vous avez dit que le prédécesseur de M. Dudley, M. Hatch, avait les mêmes responsabilités que M. Dudley. Ce n'est simplement pas vrai. M. Hatch n'était pas le prédécesseur de M. Dudley, et ses responsabilités n'étaient pas les mêmes non plus. À l'origine, jusqu'au moment où l'expansion nous a forcés à apporter des changements structurels, notre société était organisée de façon fonctionnelle et M. Hatch était le seul chef du Service de commercialisation pour tout Polysar. Il s'occupait uniquement des ventes et de la commercialisation.

**M. Martin:** Merci. Je m'excuse. Je vous suis reconnaissant d'avoir apporté ces précisions. Monsieur Dudley, si en fait vous n'étiez pas au courant de la façon dont les ristournes étaient versées, croyez-vous que les chefs du Service des ventes convenaient aux directives dont vous avez dû participer à la mise en vigueur, qui instituaient la méthode des factures gonflées pour verser des ristournes?

**M. Dudley:** Je crois, monsieur Martin, que les directives n'étaient pas très précises, et que je ne saurais donc pas vous dire si l'on y contrevenait. Mais, du point de vue des ventes et des ristournes, la lettre d'exposé de faits énumère entre 60 et 80 transactions. Parmi ces 60 ou 80 transactions, le Aylesworth et M. Stanley en ont relevé trois ou quatre, ou peut-être cinq, de douteuses. Je concède qu'on a peut-être perdu le contrôle dans ces cas particuliers. Comme je vous l'ai dit, je m'inquiétais surtout du client M, parce qu'aurait dû m'apercevoir des irrégularités et agir en conséquence. Comme il s'agissait d'un montant important, j'aurais dû le remarquer. J'aurais dû faire quelque chose. Je l'admets; mais, si je n'ai pas agi, c'est que j'en ignorais les applications.

**M. Martin:** Le nombre excessivement élevé des transactions effectuées vers la fin de 1972 ne vous a-t-il pas incité à examiner les arrangements de plus près?

**M. Dudley:** Non, monsieur Martin. 1972 était extrêmement difficile pour des raisons qui n'ont rien à voir avec l'enquête actuelle, mais qui ont exigé beaucoup d'attention. Je suis rentré à Sarnia en Septembre 1971. C'était en 1972 que l'importation du caoutchouc et des produits de caoutchouc a mis en question la rentabilité de nos intérêts canadiens, ce qui m'a préoccupé jusqu'à la fin de 1972.

[Texte]

[Interprétation]

• 2120

**The Chairman:** One last question.

**Mr. Martin:** Yes. Could I move to Mr. Bracewell, if I may, with a question? Mr. Bracewell, I am interested in this aspect of the internal audit function. It seems to me that is one mechanism normally found in a corporate structure—and indeed you have indicated the mechanism was in place in Polysar—whereby matters that are somewhat unusual in the way in which they are handled, and I am speaking here of the specific mechanics of handling practices that result in some kinds of accounting systems—are normally reported up to senior management through the internal audit function. Indeed, that is exactly what the internal audit function is established for.

Could you determine, from your review of the internal audit reports on the European operation that have been made available to senior management by the internal auditor since the inception of the European operation, whether or not the internal auditor did indeed bring to the attention of management some concerns that he may have had or some comments that he may have wished to have passed on to you regarding the somewhat unusual accounting mechanisms that were being employed in the PISA organization in order to handle rebates?

**Mr. Bracewell:** You said since 1962 to date?

**Mr. Martin:** Yes.

**Mr. Bracewell:** I certainly do not know whether any such reports exist, so all I could do is take it under advisement.

**Mr. Martin:** Would you not have still in your records copies of the internal auditor's reports on the PISA organization over the period of its existence?

**Mr. Bracewell:** The way the internal audit function is organized, there are, as I think I said earlier, some full-time audit staff in Europe and some full-time internal audit staff in North America. The European reports would probably be in Europe. But to the extent that anything . . .

**Mr. Martin:** But would a copy of their report not come back to Sarnia?

**Mr. Bracewell:** Yes, to the extent of anything of any serious magnitude, it would come back to Sarnia.

**Mr. Martin:** But would a copy of their normal periodic internal audit report not automatically come to senior management in Sarnia from this major subsidiary?

**Mr. Bracewell:** The method we work under is that the internal audit, when it does a report on a particular operation, reports to the management of that operation. But yes, I think there would be copies in Sarnia, but I would have to check that.

**The Chairman:** Mr. Towers, a supplementary.

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, I wonder whether Mr. Bracewell could tell the Committee the difference between ordinary rebates, or rebates as they are referred to in this telex this morning, and the confidential rebate payments that might be

**Le président:** Dernière question.

**M. Martin:** Oui. Ma question s'adresse à M. Bracewell. Monsieur Bracewell, je m'intéresse au système de vérification interne. Il me semble que la plupart des sociétés possèdent un système—et vous avez indiqué, je crois, que Polysar ne faisait pas exception—par lequel les transactions non habituelles du point de vue de la comptabilité sont signalées aux cadres au moment de la vérification interne. C'est la fonction même de la vérification.

En examinant la vérification des comptes de la société européenne remise aux cadres supérieurs par la vérification depuis la mise sur pied de la société, pourriez-vous déterminer si le vérificateur attirait l'attention des cadres sur des questions qu'ils auraient voulu poser sur les méthodes comptables tant soit peu anormales employées par la société PISA dans le versement des ristournes?

**M. Bracewell:** Depuis 1962 jusqu'à présent?

**M. Martin:** Oui.

**M. Bracewell:** Comme je ne sais pas s'il existe de tels documents, il me faudrait étudier la question de très près.

**M. Martin:** Vous n'avez pas d'exemplaires de tous les rapports du vérificateur sur la société PISA depuis ses débuts?

**M. Bracewell:** Je crois avoir dit tout à l'heure que le personnel comptable comporte un certain nombre d'employés à temps plein en Europe et d'autres en Amérique du Nord. Les rapports sur les sociétés européennes seraient probablement en Europe, mais dans la mesure où . . .

**M. Martin:** Mais un exemplaire du rapport ne serait-il pas transmis à Sarnia?

**M. Bracewell:** Oui, s'il était important, il serait transmis à Sarnia.

**M. Martin:** Mais les cadres supérieurs à Sarnia ne reçoivent-ils pas normalement un exemplaire du rapport du vérificateur d'une filiale importante?

**M. Bracewell:** Le rapport du vérificateur est normalement transmis aux cadres de la société en question. Je crois néanmoins qu'on enverrait un exemplaire à Sarnia; il faudrait le vérifier.

**Le président:** Monsieur Towers, une question supplémentaire.

**M. Towers:** Monsieur le président, je me demande si M. Bracewell pourrait faire une distinction entre les ristournes ordinaires écrites dans le telex de ce matin et la ristourne confidentielle qui aurait pu être découverte par les agents du

[Text]

discovered by tax authorities. What is the difference between a rebate and confidential rebate payments?

**Mr. Bracewell:** I do not know whether I can define that well for you or not. As I said earlier, we had knowledge of a rebate system. That has been repeatedly acknowledged here, that there was a rebate system in effect. In some cases the customer, if it happened to be, let us, for example, use a rebate that depended on his achieving certain volumes and so forth, said "If I get that volume, send it to me, send it to my own country." But we had some of these other customers who were legitimately entitled to a rebate, and they said, "Send it to me somewhere else" or, "Send half of it to my own country and half of it somewhere else", and those would be termed confidential.

• 2125

**Mr. Towers:** You suggested that . . .

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Am I the next questioner, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Yes, you are. Do you have a supplementary?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Not if I am the next questioner.

**The Chairman:** You are the next questioner.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** That last remark of yours, Mr. Bracewell, half of it to the customer and half to somewhere else. You knew, then, that there was a practice that these things were going to people or to the benefit of organizations which were unrelated to the original transaction?

**Mr. Bracewell:** Not necessarily unrelated. We were paying the moneys to . . .

**The Chairman:** They were not the people to whom the goods had been sold.

**Mr. Bracewell:** It might have been a related company, a sister company. It has been put in testimony many times that we knew that moneys were being paid at the direction of the customer—his money at his direction—where he wanted it to go, and in some cases that might be outside his own country of domicile.

**The Chairman:** Not everybody knew that, obviously . . . knew about it when they had that very full discussion, obviously, on December 4.

**The Chairman:** Peat, Marwick.

**Mr. Bracewell:** That is correct. Peat, Marwick and the PISA people knew about it because they had their very full meeting and discussion on December 5. Mr. Roberts and his people knew about it. The breakdown seems to be, however, that somehow or other this was not communicated back to Sarnia, the question of these moneys going to either secret bank accounts, where they could not be traced, or moneys going to persons or organizations that were unrelated to the original transaction. That seems to be the nub of the thing that was not known back in Sarnia. You knew about it because you took part in those meetings on December 5 in relation to the

[Interpretation]

ministère du Revenu. Quelle est la différence entre une ristourne et une ristourne confidentielle?

**M. Bracewell:** Je ne sais pas si je peux vous donner une bonne définition. Comme je l'ai dit tout à l'heure, nous savions qu'il existait un système de ristournes. Nous n'avons cessé de confirmer devant le Comité l'existence d'un tel système. Par exemple, si le client a droit à une certaine ristourne parce qu'il achète en grande quantité, il pourrait très bien nous dire d'envoyer le montant dans son pays de domicile le cas échéant. Mais d'autres clients ayant droit à une ristourne pourraient nous dire de la leur envoyer ailleurs ou d'en envoyer la moitié dans leur pays et le reste ailleurs. Ces renseignements seraient confidentiels.

**M. Towers:** Vous laissez entendre que . . .

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Est-ce que je suis le prochain sur la liste, monsieur le président?

**Le président:** Oui. Avez-vous une question supplémentaire à poser?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Pas si je suis le prochain sur la liste.

**Le président:** Vous l'êtes.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Vous avez dit, monsieur Bracewell, que la moitié pourrait être envoyée au client et la moitié ailleurs. Vous saviez donc que ces montants étaient versés à des personnes qui n'avaient rien à voir avec la transaction initiale?

**M. Bracewell:** Ils n'avaient pas nécessairement rien à voir. Nous versions l'argent . . .

**Le président:** Il ne s'agissait pas des acheteurs des marchandises.

**M. Bracewell:** Il s'agissait parfois d'une filiale ou d'une succursale. Nous avons déclaré à maintes reprises que nous suivions les instructions du client quant à la destination du montant. Parfois, le client voulait que les montants soient versés dans des comptes à l'extérieur de son pays de domicile.

**Le président:** Il va sans dire que tout le monde n'était pas au courant . . . était au courant au moment de tenir la réunion le 4 décembre.

**M. Bracewell:** C'est exact.

**Le président:** Peat Narwick et les représentants de PISA étaient au courant, parce qu'ils ont tenu une réunion le 5 décembre. M. Roberts et ses collègues étaient au courant. Mais Sarnia ne semble pas avoir été informé que des fonds étaient versés dans des comptes de banque secrets qu'on ne pouvait retracer et que des sommes étaient versées à des personnes ou à des organismes qui n'avaient rien à voir avec la transaction initiale. Les renseignements essentiels ne semblent pas avoir été transmis à Sarnia. Vous étiez au courant pour avoir participé aux réunions du 5 décembre sur les lettres d'exposés de faits. M. Dudley et M. Rush affirment qu'ils

*[Texte]*

letters of representation. Dr. Dudley and Mr. Rush say they did not know about it. Is that not the case? Mr. Rush is shaking his head.

**Mr. Rush:** No, it is not the case. Mr. Bracewell testified this morning the extent of his knowledge, which is completely consistent with what Mr. Dudley and I have said. He picked up the knowledge in Europe, in Fribourg, on December 5 or ...

**Mr. Bracewell:** December 5, and what I have just said is still consistent, in my opinion.

**The Chairman:** I hope the Committee will forgive me, but I think I know Mr. Dudley's and Mr. Rush's indications of their knowledge, or lack of it, in respect to it. Mr. Bracewell, are you saying that at the meeting on December 5 you did not know that moneys were being paid to places or people or organizations that were unrelated to the original transaction, in that they were not the places or the people or the company to whom the invoices were being sent?

**Mr. Bracewell:** I knew, and I think I said in my testimony this morning I knew that moneys were being paid, moneys to which the customers were entitled were being paid to countries other than the country of domicile or the country where the original goods were invoiced. I had no way of knowing whether the recipients of those moneys were related or unrelated to that customer. The customer had instructed that they be sent to this particular thing, and it could well have been a sister company or an affiliated company that had provided a service in the whole activity. I am not denying the knowledge that I knew moneys were being paid to parties other than the original invoicee. Of course I knew that.

• 2130

**The Chairman:** You heard me go through the customers from A to L, to both Mr. Dudley and Mr. Rush, and the points indicated in each of those. Can you tell me whether you knew or did not know of that type of procedure?

**Mr. Bracewell:** I do not know the coding or those initials that have been attached to customers in the Aylesworth-Stanley report and I cannot identify with certain customers because I do not have the code.

**The Chairman:** No, but I am relating to the procedure of the payments of them. I do not know who they are either.

**Mr. Bracewell:** We did not go into that kind of detail in the discussions in Freiburg on December 5, 1972. I testified this morning I was shown a list of customers similar to the list that was attached to the representation letter finally. I also testified that a lot of those names meant nothing to me, and they still mean nothing to me. That kind of detail was not gone into at the meeting of December 5.

**The Chairman:** I am sorry, I am not asking that. I am asking whether you knew that the company was engaged in payment practices that are outlined and which I went through

*[Interprétation]*

n'étaient pas au courant. Ce n'est pas le cas? M. Rush fait non de la tête.

**M. Rush:** Non, ce n'est pas le cas. Le témoignage de M. Bracewell de ce matin sur l'étendue de ses connaissances correspond à ce que M. Dudley et moi avons dit. Il a appris à Fribourg, en Europe, le 5 décembre ou ...

**M. Bracewell:** Le 5 décembre, ce qui, à mon avis, confirme mes propos.

**Le président:** Je demande pardon au Comité, je crois savoir ce que MM. Dudley et Rush savaient ou ignoraient. Monsieur Bracewell, dites-vous qu'à la réunion du 5 décembre, vous ne saviez pas qu'on versait des sommes à des endroits, des personnes ou des organismes qui n'avaient rien à voir avec les transactions initiales, parce qu'ils n'étaient pas les endroits, les personnes ou les sociétés à qui les factures étaient envoyées?

**M. Bracewell:** Je le savais et je crois l'avoir dit ce matin. Je savais qu'on versait des sommes, des sommes auxquelles les clients avaient droit, à des pays autres que les pays de domicile ou le pays où la facture était envoyée. Je ne pouvais savoir si les récipiendaires de ces sommes avaient des liens avec le client ou non. Le client nous avait demandé de les verser à un endroit particulier; il aurait très bien pu s'agir d'une filiale. La société en question avait vendu un service. J'admetts que j'étais au courant des versements faits aux parties autres que le client. Bien sûr que j'étais au courant.

**Le président:** Vous m'avez entendu nommer les clients de A à L, M. Dudley et M. Rush, et les questions qui sont soulevées pour chacun de ces clients. Pouvez-vous me dire si vous les connaissiez ou si vous étiez au courant de ce genre de procédure?

**M. Bracewell:** Je ne connais pas les codes ou les initiales reliés aux clients du rapport Aylesworth-Stanley et je ne peux identifier certains de ces clients car je ne connais pas le code.

**Le président:** Non, mais je parlais de la procédure des paiements qui leur ont été versés. Je ne sais pas non plus qui ils sont.

**M. Bracewell:** Nous ne sommes pas entrés dans ces détails dans nos discussions à Fribourg le 5 décembre 1972. J'ai dit dans mes témoignages ce matin qu'on m'avait montré une liste des clients semblable à la liste annexée à la lettre d'exposé de faits. J'ai dit également qu'une grande partie de ces noms ne signifiaient rien pour moi et c'est toujours le cas. Nous n'avons pas examiné ce genre de détails à la réunion du 5 décembre.

**Le président:** Excusez-moi, ce n'est pas cela que je vous demandais. Je vous demandais si vous saviez que la société était engagée dans ce genre de pratiques, de versements qui

[Text]

with Mr. Dudley and Mr. Rush about a half an hour ago? I am not asking whether it was discussed or not.

**Mr. Bracewell:** No, I did not know.

**The Chairman:** You did not know? All right.

Mr. Clarke, 10 minutes.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you, Mr. Chairman.

I would like to follow up on where you were, Mr. Chairman, because I think Mr. Bracewell just said that he did not know the relationship of the recipients of these funds; that is to say, he did not know whether or not they were related to the customers. Is that correct, Mr. Bracewell?

**Mr. Bracewell:** Correct.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** It is correct?

**Mr. Bracewell:** They could have been related and they could not have been related. I have no way of knowing, one way or the other.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** One of the problems that the auditors had, and I think the primary reason why this whole thing came to a head in the management or representation letter, was that they were not permitted, or requested not to confirm these outstanding credit balances that were on the books. Is that correct?

**Mr. Bracewell:** Yes, that has been so testified.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I just wanted to make sure that I understood.

How could the company then discharge itself from the liability that it had set up on the books, if it was paying the money that it had owed to a known person to a person that it did not know?

**Mr. Bracewell:** The company had instructions from the customer to whom it owed the money as to where to pay that money, and it had no trouble with this practice, having paid such moneys in discharging its liabilities. There were never any repercussions of someone coming back.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** And that was presumably why the so-called memo account system came into being?

**Mr. Bracewell:** Memo account system?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** If you have an account payable to someone and you issue a cheque to that person, that is fairly simple accounting, but in the case of PISA it had an account payable to someone and it issued a cheque to someone else. Now there had to be some evidence on file, in what I would call a memo account, that that money was paid to someone on the instructions of the customer.

**Mr. Bracewell:** The instructions of the customer to pay the moneys in this way had the effect of setting up that account. And it was not a memo account; it was in a real account.

[Interpretation]

sont mentionnés et dont j'ai discuté il y a environ une demi-heure avec M. Dudley et M. Rush. Je ne vous demande pas s'il en avait été question ou non.

**M. Bracewell:** Non, je ne savais pas.

**Le président:** Vous ne le saviez pas? Très bien.

Monsieur Clarke, vous avez dix minutes.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci monsieur le président.

J'aimerais poursuivre dans la même veine, monsieur le président, car je crois que M. Bracewell vient de dire qu'il n'était pas au courant du lien qu'il y avait avec les bénéficiaires de ces fonds. C'est-à-dire qu'il ne savait pas s'il y avait ou non un rapport entre ceux-ci et les clients. C'est bien cela, monsieur Bracewell?

**M. Bracewell:** C'est cela.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** C'est exact?

**M. Bracewell:** Ils pouvaient être reliés, et ils pouvaient ne pas l'être. Je ne pouvais savoir ni d'une façon ni d'une autre.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Un des problèmes des vérificateurs et je pense une des raisons principales pourquoi toute cette question a résulté en une lettre d'exposé de faits, c'est qu'ils n'avaient pas droit ou qu'on ne leur avait pas demandé de confirmer ces balances de crédit en souffrance qui étaient dans les livres. C'est bien cela?

**M. Bracewell:** Oui, c'est ce qui a été dit.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je voulais m'assurer que vous m'aviez bien compris.

Comment la compagnie pouvait-elle se libérer de cette responsabilité qui était dans les livres, si elle versait de l'argent qu'elle devait à une personne connue donc, à une personne qui ne lui était pas connue.

**M. Bracewell:** La société avait reçu des instructions du client à qui elle devait l'argent de verser cet argent à un bénéficiaire, elle n'a pas eu de difficulté dans ce sens, étant donné que ces sommes d'argent étaient payées pour se libérer de ces responsabilités. Je n'ai jamais eu de plainte de quiconque.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Et c'est probablement pourquoi le fameux système de comptabilité par memo est devenu en vigueur?

**M. Bracewell:** Le système de comptabilité par memo?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Si un compte est payable à quelqu'un et que vous émettez un chèque à cette personne, c'est de la comptabilité assez simple, mais dans le cas de PISA, il y avait un compte payable à quelqu'un et la société a émis à quelqu'un d'autre. Il faut qu'il y ait une trace dans les dossiers, c'est ce que j'appelle une comptabilité par memo, c'est-à-dire que l'argent a été versé à quelqu'un sur les instructions du client.

**M. Bracewell:** Les instructions du client de verser l'argent de cette façon ont fait que ce genre de compte a été établi. Il

## [Texte]

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Well, let me back up a step then.

The liability of PISA's books, I have assumed, did not exist until the customer paid his account in full.

**Mr. Bracewell:** No, that is not what I said. At the time the sale was made, and we are talking about accrual accounting here, the account receivable from the customer for the invoice, for the goods, would come into existence and that would be accrued on the books as an account receivable. Simultaneous to that, if that particular customer was entitled to a rebate, the rebate associated with that sale would be established as a liability on the books on an accrual basis. So that was simultaneous.

• 2135

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Where was the debit in the books corresponding to the credit that was set up as the liability? Maybe that is where the problem lies.

**Mr. Bracewell:** In the books of the company both of those, together with any other associated charges that might be involved—delivery charges and that sort of thing—would finally come back to a net back to the company that wanted that kind of net back they had achieved on that shipment.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Is Mr. Erlindson the Treasurer? Perhaps Mr. Erlindson would talk my language better than Mr. Bracewell. I am sorry, Mr. Bracewell, if I am not understanding your language.

Mr. Erlindson, when there is a sale we know the transaction is a credit to sales and a debit to accounts receivable. When there is a liability set up there are two options, a credit to accounts payable—as I think was testified to—and the debit can go to accounts receivable, or sales, or expense. Where did it go?

**Mr. M. Erlindson (Treasurer, Polysar Limited):** There could be two individual types of transactions. There might be one: if it is subject to a volume calculation, that volume calculation might not be made until late in the year. During the course of the year you might not know specifically whether you were going to have a liability to a particular customer or not, depending on the volume that he achieves over whatever the agreed period is. For that particular kind of transaction, a provision would be set up and the offset to that would be what we call a "revenue reduction" or a net back, which is the difference between the gross sale price and the net sale price, and that would be charged as an expense, effectively, against PISA's operations. At the period of time when the actual calculation is determined and a specific liability to the customer is known, it would be transferred out of a provision account and into a definite liability account, and presumably PISA's profits would be adjusted up or down for the difference between the estimate and the actual known liability.

In the second case . . .

## [Interprétation]

ne s'agissait pas d'une comptabilité par memo, c'était plutôt un compte réel.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Laissez-moi revenir un peu en arrière.

La dette dans les livres de PISA, je suppose, n'existait pas tant que le client n'avait pas payé au compte au complet.

**M. Bracewell:** Non, ce n'est pas ce que j'ai dit. Au moment où la vente a été effectuée, et nous parlons ici de comptabilité d'exercice, le compte recevable du client pour la facture, pour les marchandises, devient réel, c'est expliqué dans les livres comme étant un compte recevable. Simultanément, si ce client a droit à un rabais, le rabais associé à la vente sera établi comme passif dans les livres, de façon cumulative. C'était donc simultané.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Où était le débit dans les livres qui correspondait au crédit indiqué comme passif? C'est sans doute là que se situe le problème.

**M. Bracewell:** Dans les livres de la société, les deux, de même que d'autres frais associés—les frais de livraison et ainsi de suite—finalement revenaient à la société comme montants nets si la société voulait réaliser cette somme nette sur un envoi.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Est-ce que M. Erlindson est le trésorier? Peut-être que M. Erlindson pourrait parler mon langage mieux que M. Bracewell. Excusez-moi, monsieur Bracewell, je ne comprends pas très bien le vôtre.

Monsieur Erlindson, lorsqu'il y a une vente, nous savons qu'une transaction est un crédit, aux ventes et un débit aux comptes recevables. Lorsqu'il y a un passif d'établi, il y a deux choix en crédit au compte payable—cela a été dit dans les témoignages—et un débit aux comptes recevables, ou aux ventes ou aux dépenses. Où ce crédit est-il allé?

**M. Erlindson (trésorier, Polysar Limited):** Il peut y avoir deux genres de transactions individuelles. Il y en a une qui peut être le sujet d'un calcul de volume, ce calcul de volume peut ne pas être fait avant la fin de l'année. Au cours de l'année, vous ne savez peut-être pas précisément si vous aurez un passif ou non pour un client particulier, cela dépend du volume qu'il y aura au cours de la période convenue. Pour ce genre de transaction, il y a un passif estimatif d'établi et la compensation pour cela serait ce que nous appelons une «réduction de revenu» ou de revenu net, ce qui est la différence entre le prix brut des ventes et le prix net des ventes et cette somme est montrée comme étant une dépense dans les activités de PISA. À la fin de la période, lorsque le calcul réel se fait, et que le passif exact est connu pour le client, il est transféré d'un compte de passif éventuel à un compte de passif définitif et probablement que les profits de PISA seraient ajustés à la hausse ou à la baisse pour la différence qui existe entre l'estimation et le passif connu réel.

Dans le second cas . . .

[Text]

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** May I just deal with the first one still?

**Mr. Erlindson:** Yes.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** You gave, I think, two possibilities . . .

**Mr. Erlindson:** I mentioned the second one.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I had said that it might get charged to sales, or expense, or accounts receivable, and it was not charged to accounts receivable.

**Mr. Erlindson:** It would be treated as a revenue reduction, in our terminology.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** A debit to sales.

**Mr. Erlindson:** Effectively.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Yes, towards the end of the year, or whatever.

**Mr. Erlindson:** No, during the course of the year when the provision is being set up, so that all of a sudden we do not end up at the end of the year with a great big charge in one month at the time the calculations are known.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Okay. The second case, then.

**Mr. Erlindson:** The second case would be one where the liability to the customer is known at the time the sale is originally set up. In that case, it would also, presumably, be a charge, a revenue reduction, except that there would be no calculation at the end of the year, it would be building up in the course of the year.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Would that rebate, to call it that, be similar to one that is used in the automobile business, for example?

**Mr. Erlindson:** Yes, it would, and the automobile happens to be one that I am familiar with.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** But, to my knowledge, the automobile manufacturer, i.e. the person who is making the rebate, would find it very strange to pay the rebate to someone other than the customer.

**Mr. Erlindson:** I think that would depend on whether the automobile manufacturer was operating in one country or more than one country.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I have no difficulty in understanding that customer M might direct the payment to be made to itself in a number of different countries. Many individuals operate more than one bank account, and some people live in more than one country. That is fairly easy. But I think one of the problems the Committee has been given here is that the payments seem to have been going to someone who has no apparent relationship to the customer. Would you agree with that? And any comment?

• 2140

**Mr. Erlindson:** As a result of the findings of the Aylesworth-Stanley report, yes, I would agree with that, at this point in time.

[Interpretation]

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Puis-je parler du premier pour l'instant?

**M. Erlindson:** Oui.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Vous avez parlé de deux possibilités . . .

**M. Erlindson:** Je n'ai fait que mentionner la seconde.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** J'ai dit que ce pouvait être imputé aux ventes ou aux dépenses ou aux comptes recevables, et ce n'a pas été aux comptes recevables.

**M. Erlindson:** Ce serait vu comme étant une réduction de revenu, selon nos propres termes.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Un débit aux ventes.

**M. Erlindson:** Exactement.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Oui, vers la fin de l'année ou à la fin, ou autrement.

**M. Erlindson:** Non, au cours de l'année lorsque le passif éventuel est établi, afin que tout d'un coup, nous ne nous trouvions pas à la fin de l'année avec un gros montant à imputer pour un mois lorsque les calculs sont connus.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Très bien. Passons maintenant au second cas.

**M. Erlindson:** Le second cas serait celui où le passif éventuel d'un client est connu au moment où la vente est décidée. Dans ce cas, ce serait probablement aussi une affectation, une réduction de revenu, sauf qu'il n'y aurait pas de calculs à la fin de l'année; la somme s'accroît au cours de l'année.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Est-ce que ce rabais, pour l'appeler ainsi, serait semblable à celui dont on se sert dans le commerce des automobiles par exemple?

**M. Erlindson:** Oui, et je connais très bien ce commerce.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Mais à ma connaissance, le fabricant d'automobiles, la personne qui fait le rabais trouverait assez étrange de verser le rabais à quelqu'un d'autre qu'au client.

**M. Erlindson:** Je pense que cela pourrait dépendre si le fabricant d'automobiles travaille dans un pays ou dans plus d'un pays.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je n'ai pas de difficulté à comprendre que le client puisse demander que le paiement lui soit versé dans différents pays. Bien des particuliers ont plus d'un compte bancaire et certaines personnes vivent dans plus d'un pays. C'est assez simple. Mais je pense que un des problèmes auxquels le Comité fait face ici c'est que les paiements semblent avoir été versés à quelqu'un qui apparemment n'a aucun lien avec le client. Êtes-vous d'accord? Est-ce que vous avez des commentaires?

**M. Erlindson:** A la suite des conclusions du rapport Aylesworth-Stanley, je suis d'accord, pour le moment.

*[Texte]*

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** All right. Well now, I would like to go back to Mr. Bracewell and ask him a question or two about the letters. Mr. Bracewell, had you ever been asked to sign a management letter previous to 1973?

**Mr. Bracewell:** On this subject?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** On what we call a representation letter.

**Mr. Bracewell:** I have signed many management representation letters.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** For Polysar?

**Mr. Bracewell:** For Polysar, where I am an officer of the company and have knowledge of the affairs. I signed a general management representation letter for the Polysar group of companies for the year 1972, the year we are talking about, which encompasses the one that I refused to sign.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** So, if I might rephrase it, you signed a senior management letter . . .

**Mr. Bracewell:** That is true.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** . . . of Polysar, which embraced the terms of the subsidiaries but you, for reasons you have stated, I think, did not want to sign the PISA one.

**Mr. Bracewell:** There was not an officer who was not familiar with the . . .

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** My original question was had you ever been asked to sign one for PISA before?

**Mr. Bracewell:** No.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Before 1973.

**Mr. Bracewell:** No. No, sir.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** And I am not sure if this has come out, and if it has, I apologize, but who generally signed them for PISA, because they have always had them? Auditors always need that piece of gold.

**Mr. Bracewell:** I cannot be sure of this without checking the records but I would think it would be Mr. Roberts when he was General Manager and probably the Financial Manager. I could get that information for you. I do not have it readily at hand.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Would Mr. Rush have that information in his knowledge right now as to who signed PISA's management representation letters prior to 1973?

**Mr. Rush:** No, sir, I would not.

**Mr. Bracewell:** Excuse me, Mr. Clarke. Counsel has just pointed out to me that Mr. Roberts testified in his testimony the other day that he had signed PISA management letters.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** And would you assume, then, that the reason that you were asked in 1973 to sign it, which had not been a habit, was that the auditors were more concerned in 1973 about practices than they had been in 1972? I think they said they wanted to be sure that the information got back to Sarnia.

*[Interprétation]*

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Très bien. Maintenant, j'aimerais revenir à M. Bracewell et lui poser des questions au sujet des lettres. Monsieur Bracewell, vous a-t-on jamais demandé de signer une lettre de la direction avant 1973?

**M. Bracewell:** Sur ce sujet?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Sur ce que nous appelons une lettre d'exposé de faits.

**M. Bracewell:** J'ai signé bien des lettres d'exposé de faits de la direction.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Pour Polysar?

**M. Bracewell:** Pour Polysar, car je suis un administrateur de la Société et je suis au courant des affaires. J'ai signé une lettre assez générale d'exposé de faits pour la direction, pour le groupe Polysar de sociétés, en 1972, l'année dont il est question, et cela comprend cette lettre que j'ai refusé de signer.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Par conséquent, si je peux reformuler ma question, vous avez signé une lettre de la haute direction . . .

**M. Bracewell:** C'est exact.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** . . . de Polysar, qui comprend les filiales, mais pour les raisons que vous avez mentionnées, vous n'avez pas voulu signer celle de PISA.

**M. Bracewell:** Il n'y avait pas d'administrateur qui ne connaissait pas . . .

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Ma question est celle-ci: avez-vous jamais signé des lettres pour PISA?

**M. Bracewell:** Non.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Avant 1973.

**M. Bracewell:** Non, non, monsieur.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je ne suis pas certain si la question a été posée, si elle l'a été excusez-moi, mais qui, en général, signait les lettres de PISA, étant donné qu'il y en avait déjà? Les vérificateurs ont toujours besoin de cette pièce d'or.

**M. Bracewell:** Je ne suis pas certain sans d'abord vérifier les dossiers, mais je pense que c'était M. Roberts alors qu'il était le directeur général et probablement le directeur des finances. Je peux obtenir ce renseignement, mais je ne l'ai pas ici.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Est-ce que M. Rush a ce renseignement, à savoir, qui signait les lettres d'exposé de faits de PISA avant 1973?

**M. Rush:** Non, monsieur, je ne sais pas.

**M. Bracewell:** Excusez-moi, monsieur Clarke. Le conseiller vient de me souligner que M. Roberts avait déclaré dans ses témoignages l'autre jour qu'il avait signé des lettres de direction de PISA.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Et vous prétendez donc que la raison pour laquelle on vous avait demandé de signer en 1973, ce qui n'était pas habituel, c'était que les vérificateurs étaient plus inquiets en 1973 des méthodes utilisées qu'ils ne l'avaient été en 1972? Je pense qu'ils ont déclaré qu'ils voulaient être certains que le renseignement reviendrait à Sarnia.

[Text]

**Mr. Bracewell:** Yes. Testimony was put in to that effect that they wanted to be sure there was communication back to Sarnia and that I did not sign the letter for the reasons I have stated. I will repeat them, if you wish.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** No, I remember.

**Mr. Bracewell:** I do not believe it is necessary but I do not think it was appropriate for me to sign them, not being an officer of the company, a member of the management of the company. And an alternative means was found to resolve the auditors' problem of having communication back to senior management in Sarnia and that was by the copy to Mr. Dudley.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I would like to ask Mr. Rush about what I understood Mr. Roberts to say, and that was that he did not know of, I think he said the Henderson letter, but certainly, he did not know of the concern about the practices until well into 1976. And he said, as I remember, that it was not your habit, Mr. Rush, to confide your problems or thoughts or business to him.

Now, you, as I understand, were the Chief Executive Officer of Polysar and he, as I understand it, was the General Manager, perhaps Chief Executive Officer of PISA, one of your major subsidiaries. It seems strange to me that when you were getting complaints about the practices of PISA you would not have, in any way, related this concern to the General Manager, Mr. Roberts.

**Mr. Rush:** Well, I think this is the nubs of the whole question. I was not getting complaints; I did not receive a complaint privately from either of the auditors. The only contact I had directly initiated by an auditor was the telephone conversation that I had just prior to the audit committee meeting that I testified to in my opening statement, from Mr. Cowperthwaite and the content of that is in the record.

• 2145

Let me say this, and if I can it is not motivated by any attempt to shift the heat from this seat to Gordon Cowperthwaite's seat. I am not a financial person. Maybe my concept of what an auditor should do, is required to do, might do, is not in the textbook or the manual for the association. But in terms of the importance that is being given this subject here, the reference, my knowledge of it, my exposure to the subject is completely out of proportion. Nowhere did the auditors, including both auditors at the audit committee meeting, put this in the context of, here are some practices going on that just should not be going on. You should not do it.

The Auditor General was concerned, and his concern was somewhat difficult to understand when he went ahead and signed the statements anyway, but his concern had to do with the contingent liability. He mentioned that. He said in the letter to the Prime Minister:

My purpose in writing you is because of this contingent liability.

[Interpretation]

**M. Bracewell:** Oui. On a témoigné dans ce sens, et ils voulaient s'assurer qu'il y aurait communication avec Sarnia et je n'avais pas signé la lettre pour les motifs que j'ai invoqués. Je vais les répéter si vous voulez.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Non, je les connais.

**M. Bracewell:** Je ne pense pas que cela soit nécessaire, mais je ne crois pas que c'était convenable que je les signe, étant donné que je n'étais pas un administrateur de la Société, un membre de la direction de la Société. On a trouvé un autre moyen de résoudre le problème des vérificateurs pour que les communications reviennent à la haute direction de Sarnia, c'était par la copie adressée à M. Dudley.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** J'aimerais demander à M. Rush, si j'ai bien compris M. Roberts, il n'était pas au courant, il connaissait la lettre de M. Henderson, mais certainement il ne savait pas qu'on se préoccupait de ces méthodes avant la fin de 1976. Il a dit, si je me souviens bien, que ce n'était pas votre habitude, monsieur Rush, de lui confier vos problèmes, vos pensées ou vos affaires.

Vous étiez, si je comprends bien, l'agent exécutif en chef de Polysar et il était, le directeur général, peut-être l'agent exécutif en chef de PISA, une des filiales importantes. Il me semble étrange que lorsque vous receviez des plaintes au sujet des méthodes de PISA que vous n'avez pas d'aucune façon transmis ces inquiétudes au directeur général M. Roberts.

**M. Rush:** Et c'est là le cœur du problème. Je n'ai pas reçu de plainte; je n'ai pas reçu de plainte sur le plan privé d'aucun des vérificateurs. Le seul contact que j'ai eu, sur l'initiative directe d'un vérificateur, était une conversation téléphonique juste avant la réunion du comité de vérification de M. Cowperthwaite, j'en ai d'ailleurs parlé dans ma déclaration et le sujet de la conservation se trouve déjà consigné au procès-verbal.

Je dois cependant préciser, sans vouloir pour autant essayer de faire passer le blâme de moi-même à M. Gordon Cowperthwaite, que je ne suis pas dans les finances. L'idée que je ne fais de ce que devrait faire un vérificateur, de ce qu'il est tenu de faire, n'est peut-être pas dans le manuel de l'association. J'aimerais toutefois faire remarquer que l'importance qu'on accorde ici au sujet, les références constantes, ma connaissance de la situation, du sujet, est hors de proportion avec la situation. Jamais les vérificateurs, y compris les deux vérificateurs qui étaient à la réunion du comité de vérification, n'ont fait valoir qu'il s'agissait de pratiques qui se faisaient mais qui n'auraient pas dû se faire. On n'a jamais dit: vous ne devriez pas le faire.

L'auditeur général était préoccupé, ce qui était quand même assez difficile à comprendre puisqu'il a quand même signé les états financiers, mais enfin il était préoccupé par cette question de passif éventuel. Il l'a mentionné d'ailleurs, il l'a dit dans sa lettre au premier ministre:

Je tiens à vous informer, par la présente, d'un passif éventuel.

**[Texte]**

And that is where our communication problem comes from. To me it would have been very simple. If there was a kind of seriousness granted to this subject by either of the auditors, surely somewhere along there, and at least over eight years, somewhere I would have had a call initiated from some auditor. I did not.

In 1973 I was present at the annual meeting of PISA which was held in June. Mr. Matthews was there. The subject was not on the agenda. It was not mentioned, either at the annual meeting, at the board meeting or privately to me by Mr. Matthews. Now, surely if the matter was viewed by anybody, by the auditors at that point in time, somewhere somehow I would have heard that, and I did not.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Rush, I can understand that, except that Mr. Henderson wrote to you personal letters expressing his concern, March 23, 1973, and you replied—he wrote to you again in October and you replied to him in November of 1973.

**Mr. Rush:** Could I refer you, Mr. Clarke, to the covering letter which I tabled that Mr. Henderson sent to me with the attached copy of his letter to the Prime Minister? I think the content of that is important, the tone of it.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** His letter to you.

**Mr. Rush:** Yes, the covering letter which transmitted the copy of his letter to the Prime Minister.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** He said he encloses a copy of the letter he has today sent to the Prime Minister and to the Chairman of Canada Development Corporation.

**Mr. Rush:** It is a very friendly low-key letter, I suggest to you. There is nothing in that covering letter to suggest to me as a chief executive that I had better get off my seat and start moving.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Clarke.

Well, on that point, however, you were present at the audit committee meeting, February 23. Mr. Henderson was present at that time as well. I am getting back to this question of your knowledge of whether these moneys were paid to people or organizations that were not involved in the transaction or were paid into accounts that were nontraceable because you do not know whether the beneficiary of those accounts was part of the transaction or not. You said you did not know that type of transaction was going on. Again, I just draw your attention once more to that audit committee minute:

The Auditors drew the Committee's attention to special arrangements made by certain customers of PISA with respect to the payment or crediting of allowances and rebates due to the customer.

The Auditors indicated that they were satisfied with the representations but had considered it advisable to make the Committee aware of the practice.

**[Interprétation]**

Et c'est là que commence notre problème de communications. De mon point de vue, cela aurait été très simple. Si l'un ou l'autre des vérificateurs, à quelque moment, au cours de cette période de huit ans, avait accordé une importance sérieuse à la question, alors un des vérificateurs m'aurait certainement téléphoné. Or, ce ne fut pas le cas.

En 1973, j'étais présent à la réunion annuelle de PISA au mois de juin. M. Matthews était là. Ce sujet n'était pas à l'ordre du jour. M. Matthews ne m'en a pas parlé, ni à la réunion annuelle, ni à la réunion du conseil d'administration ni en privé. Or, il me semble que si tout le monde estimait la question sérieuse, il me semble qu'à un moment quelconque j'en aurais entendu parler; or, ce ne fut pas le cas.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur Rush, je comprends cela très bien, sauf que M. Henderson vous a écrit des lettres personnelles où il vous expliquait son inquiétude, soit le 23 mars 1973 et vous avez répondu... Il devait vous écrire encore une fois au mois d'octobre et vous lui avez répondu au mois de novembre 1973.

**M. Rush:** Puis-je vous renvoyer, monsieur Clarke, aux lettres d'accompagnement qui ont été déposées et que M. Henderson m'avait envoyées en même temps qu'une copie d'une lettre au premier ministre? Je crois que le ton du texte est très important.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** La lettre qu'il vous a envoyée.

**M. Rush:** Oui, la lettre d'accompagnement avec laquelle il m'envoyait copie de sa lettre au premier ministre.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Où il disait que vous trouveriez copie de la lettre qu'il avait envoyée aujourd'hui au premier ministre, et au président de la Société canadienne de développement.

**M. Rush:** Je dirais qu'il s'agit d'une lettre amicale. Il n'y a absolument rien dans cette lettre d'accompagnement qui me porte à croire que comme directeur en chef, il était temps que je me secoue et que je fasse quelque chose.

**Le président:** Merci, monsieur Clarke.

A ce même sujet cependant, n'étiez-vous pas présent à la réunion du comité de vérification du 23 février? M. Henderson était présent à ce moment. Saviez-vous si ces sommes d'argent étaient versées à des personnes ou à des organismes qui n'étaient pas parties à la transaction, ou si l'argent avait été versé dans des comptes qu'on ne pouvait retracer parce qu'on ne savait pas si le bénéficiaire était ou non partie à la transaction. Vous avez déclaré ne pas savoir que ce genre de transaction se faisait. Encore une fois, j'attire votre attention sur le procès-verbal de la réunion de vérification:

Les vérificateurs attirèrent l'attention du comité sur l'existence d'ententes spéciales conclues par certains clients de la PISA relativement au paiement ou au versement de leur crédit d'indemnités et de ristournes.

Les vérificateurs indiquent que les représentations apportées sont satisfaisantes, mais qu'ils ont jugé souhaitable de prévenir le Comité de l'existence de cette pratique.

*[Text]*

Again, we are getting into these nebulous phrases about "the practice". You are saying that the practice they are referring to—I would suggest to you that they knew some of these moneys were being transmitted into nontraceable accounts or into accounts of people who were not associated with the transaction.

**Mr. Rush:** If they did, sir, they did not say that at the audit committee. That is an assumption on your part.

**The Chairman:** This is what I am getting at: they did not say this at the audit committee. How would Mr. Henderson then draw the conclusion that he did when he was at that committee?

**Mr. Rush:** What was the conclusion he drew, sir?

**The Chairman:** The conclusion he drew was that money was being transmitted by the rebate system to secret Swiss bank accounts.

**Mr. Rush:** That is what he said in his letter to the Prime Minister.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Rush:** At the audit committee meeting there was mention of money being transferred to a different country. There was mention of money being transferred to Swiss bank accounts—not numbered, but Swiss bank accounts. There was no suggestion at that meeting that this was being moved to companies that had no association with the customer, which is the point you make. That did not come out.

**The Chairman:** Well . . .

**Mr. Rush:** Excuse me, if I might sir.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Rush:** The concern was this contingent liability. It had to arise from something, and that was the something that was brought out. The concern though was that the customer might be moving that money for one of two purposes; the Aylesworth report says three but at the committee there were two mentioned. One was that he might be doing it to evade income tax in his own country, and the other one was to evade foreign exchange control. But those are not the points you were raising.

**The Chairman:** No. But they make it all the worse though, in my mind, if you people accepted that and realized it.

**Mr. Rush:** I am sorry, I cannot agree with you that it made it worse. The reason they were concerned was that we might be aiding and abetting that and thereby be liable for helping those people, and an assumption that they might be doing that.

**The Chairman:** The aiding and abetting part is the damning thing in my mind.

In any event, we will move on. Mr. Martin, a supplementary?

*[Interpretation]*

Encore une fois, nous retrouvons cette expression nébuleuse, «cette pratique». Vous prétendez que la pratique dont il est question . . . A mon avis, les vérificateurs savaient qu'une partie de ces argents était versée dans des comptes qu'on ne pouvait retracer ou dans les comptes en banque de personnes qui n'étaient pas parties à la transaction.

**M. Rush:** S'ils le savaient, monsieur, ils ne l'ont pas dit à la réunion du comité de vérification. C'est une supposition que vous faites.

**Le président:** C'est justement à ça que je voulais en venir: s'ils n'en ont pas parlé à la réunion du comité de vérification. Comment alors M. Henderson aurait-il pu tirer la conclusion qu'il a tirée alors qu'il était à la réunion?

**M. Rush:** Et quelle conclusion a-t-il tirée?

**Le président:** Il a tiré la conclusion que l'argent était versé grâce à cette procédure de ristourne dans des comptes en banque secrets ensuite.

**M. Rush:** C'est ce qu'il a dit dans sa lettre au Premier ministre.

**Le président:** Oui.

**M. Rush:** A la réunion du comité de vérification, il a été question d'argent qui a été versé dans un autre pays. Il a été question d'argent versé dans des comptes en banque suisses . . . pas numérotés, mais des comptes en banque suisses. Il n'a pas du tout été question à la réunion que cet argent était versé à des entreprises qui n'étaient pas associés avec les clients, l'argument que vous venez de faire valoir. Il n'en a pas été question.

**Le président:** Eh bien . . .

**M. Rush:** Excusez-moi, si vous me le permettez monsieur.

**Le président:** Oui.

**M. Rush:** L'inquiétude portait sur le passif éventuel. Cette inquiétude était suscitée par quelque chose et c'est de ça qu'il a été question. On soupçonnait que le client déplaçait son argent pour l'une ou l'autre de deux raisons: le rapport Aylesworth en mentionne trois, mais le comité de vérification n'en a retenu que deux. D'abord, le client aurait pu tenter de contourner les lois fiscales dans son propre pays ou encore contourner les règlements sur les devises étrangères. Mais ce ne sont pas les points que vous soulevez.

**Le président:** Non. Mais cela ne fait qu'empirer les choses à mon avis, si vous avez accepté cela vous rendant compte de la situation.

**M. Rush:** Excusez-moi, mais je ne peux pas convenir avec vous que c'était pire. C'est la raison pour laquelle les vérificateurs étaient inquiets c'est qu'ils craignaient que nous ne soyons accusés de complicité, donc d'avoir aidé des clients, s'il était supposé que c'est ce qu'ils faisaient.

**Le président:** A mon avis, ce risque de complicité est très grave.

De toute façon, continuons. Monsieur Martin, une question supplémentaire?

## [Texte]

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Bracewell a question, but before I do I would like to make a comment. I guess it is registering an opinion but I think it is one that needs to be registered.

From what we have been told, nothing happened, in the course of all those many consultations and discussions relating to the 1972 year-end audit, that twiggled senior management to look more seriously into these various practices. Yet they were certainly twiggled by the Aylesworth Report; twiggled to the extent that the whole practice has suddenly ceased. It was not a matter of doing any further investigation. The whole practice has ceased, just like that.

I would like to put forward the view that in my opinion there is no mystique about the Aylesworth Report. To me it is nothing more nor less than the kind of report that any reasonably competent internal audit group could have produced at any time, or might have produced or might have been expected to produce, with perhaps different tones of emphasis; but the substance might have been expected to appear in an internal audit report from time to time during the course of their normal review of the company's operations. It seems to me that if there had been the slightest evidence of curiosity on the part of senior management as a result of the 1972 deliberations which, we have been led to believe, Mr. Rush, were fairly extensive—Senior audit personnel in Europe discussing matters with their general professional practice man in Paris, 12 telephone communications across the Atlantic, 30 to 40 hours of time of the manager in Switzerland. You know, we have to accept that there was a great deal of discussion over this whole matter at the time.

But to get back to my point, there is no mystique, in my view, in the Aylesworth Report. One might have anticipated this kind of finding by the internal structure of the corporation at any given point, yet the production of that report has had a very significant effect on the operations of the company in relation to this particular aspect of handling sales in Europe. That is just a comment for what it is worth.

• 2155

I would like to ask Mr. Bracewell whether during your time as senior financial man in the organization if you were not somewhat concerned by virtue of the fact that there were 10 or 12 sales managers drifting around the globe, out of the European organization, who had the authority to make these kinds of rebate arrangements with various customers based on what we understand to be some very broad verbal guidelines that were actually unknown to the general manager of the PISA organization even. Would this not have given you, as the chief financial officer, some degree of nervousness, to say the least?

**Mr. Bracewell:** No, I think the way the organization operated it was operating in a highly competitive situation, as you have been told repeatedly. These sales managers had to have some level of authority so they could act quickly in response to situation in the marketplace. I think Mr. Roberts testified that they did have limits, they could not go below certain price levels. They could not accept prices that would produce net backs that would not, for instance, produce a product.

## [Interprétation]

**M. Martin:** Monsieur le président, j'aimerais poser une question à M. Bracewell, mais auparavant j'aurais une remarque à faire. En fait je veux faire consigner une opinion qui à mon avis doit l'être.

D'après ce qu'on nous a dit, rien ne s'est passé, au cours de toutes ces consultations, de ces discussions portant sur la vérification de fin d'année de 1972 pour inspirer la haute direction à examiner sérieusement diverses pratiques. Pourtant, la direction a certainement été inspirée par le rapport Aylesworth; tellement inspirée d'ailleurs que toutes ces pratiques ont soudainement cessé. Il n'était plus question de faire enquête. Cette pratique a cessé, tout simplement.

J'aimerais faire valoir l'argument qu'à mon avis il n'y a rien de mystique dans le rapport Aylesworth. Ce n'est ni plus ni moins que le genre de rapport que tout groupe assez compétent de vérificateurs internes aurait pu produire, à n'importe quel moment, et aurait dû produire en mettant peut-être l'accent sur d'autres questions, mais le fond aurait pu se trouver dans tout rapport de vérification interne à tout moment au cours d'une révision normale des transactions de la société. Il me semble que si la haute direction avait fait preuve de la moindre curiosité à la suite des délibérations de 1972, qui furent, nous a-t-on laissé croire, monsieur Rush, assez poussées... les vérificateurs principaux en Europe parlant de cette question avec leurs responsables des pratiques professionnelles à Paris, douze communications transatlantiques, 30 à 40 heures consacrées par le directeur en Suisse. Vous savez, il faut bien se rendre à l'évidence qu'il y a eu beaucoup de discussions au sujet de toute cette question à l'époque.

Mais pour en revenir à ce que je disais, à mon avis, il n'y a rien de mystérieux dans le rapport Aylesworth. On pouvait prévoir que la structure interne de la société pourrait faire ce genre de constatation à n'importe quel moment, pourtant la rédaction de ce rapport a eu un effet très important sur les opérations de la société au niveau de cet aspect particulier dans les transactions en Europe. Ce n'est qu'une opinion pour ce qu'elle vaut.

J'aimerais maintenant demander à M. Bracewell si pendant la période où il était le responsable principal des finances au sein de l'organisme, s'il n'a pas été quelque peu préoccupé par le fait qu'il y avait dix ou douze directeurs de vente en pégrégination autour du monde qui avaient l'autorité de faire des arrangements pour accorder des ristournes aux différents clients en se fondant sur ce qui semblerait être des directives verbales très larges qui n'étaient même pas connues du directeur général de PISA. Comme agent en chef des finances, cela ne vous rendait-il pas quelque peu nerveux?

**M. Bracewell:** Non, nous nous trouvions dans un milieu très concurrentiel comme on vous l'a souvent répété. Les directeurs de ventes devaient avoir une certaine autorité de façon à pouvoir réagir rapidement selon les conditions du marché. Je crois que M. Roberts a témoigné qu'ils étaient astreints à des limites, et qu'ils ne pouvaient pas accorder des prix en-dessous d'un certain niveau. Ils ne pouvaient pas offrir des prix qui ne pouvaient pas par exemple donner de bénéfices à la société.

[Text]

**Mr. Martin:** The manner in which they set up their arrangements were left up to them. All they had to do was check back to the accountant and say, this is the way you fix up the books and we will carry it on this way. This kind of thing surely would be bothersome to a chief financial officer, that kind of authority was passed out to those kinds of people outside your own financial area.

**Mr. Bracewell:** I was not aware that kind of authority was passed out to anybody. I am not quite sure that your summarization of Mr. Roberts testimony is the way it was given.

**The Chairman:** Mr. Towers, a supplementary.

**Mr. Towers:** I wonder whether Mr. Bracewell could tell us who requested that he sign that letter of representation?

**Mr. Bracewell:** The request to me came from Mr. Kirkwood who put my name on the list for signature. I do not know who prepared that original draft, I presume it was Mr. Matthews, but we have been around this course. The reason my name was put on was to achieve the communication back to Sarnia, we achieved that communication by a different method, and I repeatedly told this Committee why it was not appropriate for me to sign the letter.

**Mr. Towers:** That is not the question I asked, sir. I just asked who requested it. How did this request come to you?

**Mr. Bracewell:** I would presume it would be Mr. Kirkwood.

**Mr. Towers:** How did it come to you?

**Mr. Bracewell:** Mr. Kirkwood was in our offices toward the close of the audit of the consolidated companies in the early part of February, 1973, February 7, 8, 9 and I think he has testified to that in his testimony. It would be during one of those days that he talked to me about the management representation letter to PISA and, in fact, a draft of that letter was telephoned from somewhere—I do not know whether it was from Toronto or from Switzerland—to our offices in Sarnia, it was typed by my secretary as a draft and that was the draft that I subsequently made the two small changes in for reasons of strengthening the letter which I have already told you about. I was dealing with Mr. Kirkwood on the contents of that letter and who was to sign it. So it would be Mr. Kirkwood.

**Mr. Towers:** He did not have the authority then to demand that you sign it. You had your own choice with regard to the signature.

• 2200

**Mr. Bracewell:** He was the auditor of our company, we were the client. He requested that it be signed the way it was drafted. I did not sign it for the reasons I have stated. Peat, Marwick had no trouble accepting my rationale for not signing it, and accepted it in the other form.

[Interpretation]

**M. Martin:** Mais c'était à eux de faire leurs propres arrangements. Ce qu'ils avaient à faire c'était de communiquer avec le comptable et de lui dire d'arranger les livres de telle ou de telle façon. Il me semble que ce genre de transaction devait causer des ennuis au responsable des finances, vu le genre d'autorité qui était conférée à ces gens-là en dehors de votre propre domaine financier.

**M. Bracewell:** A ma connaissance, ce genre d'autorité n'était conférée à personne. Je ne suis pas tout à fait convaincu que vous résumiez le témoignage de M. Roberts tel qu'il fut donné.

**Le président:** Monsieur Towers, une question supplémentaire.

**M. Towers:** Je me demande si M. Bracewell pourrait nous dire qui lui a demandé de signer la lettre de représentation?

**M. Bracewell:** La demande m'est venue de M. Kirkwood qui avait mis mon nom sur la liste des signataires. Mais je ne sais pas qui a préparé le texte original, je présume que c'était M. Matthews, mais il a déjà été question de tout cela. La raison pour laquelle mon nom avait été mis sur la liste était pour mettre Sarnia au courant de la chose, ce que nous avons accompli d'ailleurs, mais d'une façon différente; j'ai répété plusieurs fois aux membres du Comité pourquoi il ne convenait pas que ce fût moi qui signe la lettre.

**M. Towers:** Ce n'est pas la question que j'ai posée, monsieur. Je vous ai demandé qui vous a demandé de signer la lettre et comment cette demande vous a été transmise?

**M. Bracewell:** Je présume que ce fut M. Kirkwood.

**M. Towers:** Et comment cette demande vous est-elle parvenue?

**M. Bracewell:** M. Kirkwood était à nos bureaux vers la fin de la vérification des sociétés consolidées au début du mois de février 1973, les 7, 8, 9 février je crois que c'est ce qu'il a déclaré au cours de son témoignage. C'est donc à l'une de ces dates qu'il m'a parlé de la lettre de représentation pour PISA et quelqu'un a téléphoné l'ébauche de la lettre, je ne sais plus si c'était de Toronto ou de Suisse, à nos bureaux à Sarnia et c'est ma secrétaire qui l'a dactylographiée et c'est sur ce texte que j'ai par la suite apporté deux changements mineurs afin de donner plus de poids à la lettre; mais je vous en ai déjà parlé. C'est avec M. Kirkwood que j'ai discuté le contenu de la lettre et l'identité des signataires. Donc ce serait M. Kirkwood.

**M. Towers:** Il n'avait donc pas l'autorité nécessaire pour exiger que vous la signiez. Vous pouviez choisir de la signer ou non.

**M. Bracewell:** Il était vérificateur de notre société, nous étions les clients. Il a demandé qu'on signe la lettre telle qu'elle était rédigée et je n'ai pas signé pour les raisons que j'ai données. Peat, Marwick a admis les motifs de mon refus et a accepté la version révisée.

[Texte]

**Mr. Towers:** Is there any connection, Mr. Chairman, between Mr. Verbruggen and this interoffice memo, which was No. 22988?

**Mr. Bracewell:** I am sorry, I am not so familiar with the document you are talking about.

**Mr. Towers:** This was the document that apparently circulated within the PISA office, which was with regard to a visit on June 12, 1972. We were informed by Mr. Roberts that it did not come any closer to him than the second in command, but he did not tell us who those two individuals were.

**Mr. Bracewell:** This is the memo that has been tabled with the deletions in it concerning the discussion about tax evasions?

**Mr. Towers:** That is right.

**Mr. Bracewell:** No, Mr. Verbruggen was not in PISA at that time.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** On a point of order, Mr. Chairman. In case the point has not been made tonight, and out of respect to our witnesses, it might be worth while to point out to them that the members are not disenchanted with them or ignoring them, but that there were two other committees of the House meeting tonight, as well there was the House debate on a supply motion for the quarter totalling some \$4 billion, the British Columbia caucus of this party had a meeting with the forest industry from that province and last, and probably least, I understand that a so-called "think" session of some Eastern political party was being held in Toronto. Is that not right, Alan?

**Mr. Martin:** It is too broad, you have touched on too many subjects for me to be able to comment on that.

**The Chairman:** On Tuesday next we will be meeting again. Then unless any Committee member objects to it, I think we will only have as witnesses before us at that time Mr. Drury and Mr. Hampson, unless any Committee members feel that they want Mr. Rush, Mr. Dudley, Mr. Dyke, Mr. Bracewell, or Mr. Erlindson back. I would think just Mr. Drury and Mr. Hampson should keep us busy on Tuesday. Next Thursday there will not be any meetings of the Committee. One week Tuesday we will have Mr. Maxwell Henderson, and everybody who is located in Canada who has appeared before the Committee on the Polysar meetings will be expected to be here for that day as well.

**Mr. Martin:** On that point, Mr. Chairman . . .

**The Chairman:** We will be sitting on these Tuesdays in the morning and in the afternoon.

**Mr. Martin:** Is it necessary to have this full-dress affair when Mr. Henderson comes? Will we not be occupied with him? Do we need all the other witnesses to be here as well?

**The Chairman:** I had hoped, quite frankly, that perhaps that would be the end of evidence on this matter before the Committee. It will be the last meeting of the Committee before the Easter break. As you have said many times, Mr.

[Interprétation]

**M. Towers:** M. Verbruggen a-t-il quelque chose à voir avec ce mémo inter-bureaux n° 22988?

**M. Bracewell:** Je m'excuse, je ne connais pas bien le document dont vous parlez.

**M. Towers:** Apparemment, c'est un document qui a circulé dans le bureau de la PISA et qui se rapportait à une visite du 12 juin 1972. M. Roberts nous a indiqué que ce mémo n'a pas été plus loin que le chef adjoint mais il ne nous a pas dit qui étaient les deux intéressés.

**M. Bracewell:** S'agit-il du mémo qui a été déposé et où était biffé ce qui se rapportait à la discussion des évasions fiscales?

**M. Towers:** C'est exact.

**M. Bracewell:** Non, M. Verbruggen ne faisait pas partie de la PISA à l'époque.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** J'invoque le règlement, monsieur le président. Si on ne l'a pas encore indiqué ce soir, mais par respect pour nos témoins, il serait peut-être bon de faire remarquer que ce n'est pas parce que les députés ne les aiment pas ou les ignorent qu'ils ne sont pas ici ce soir mais il y a deux autres comités de la Chambre qui siègent ainsi qu'un débat à la Chambre sur une motion de crédit pour le trimestre se chiffrant à quelque 4 milliards; il y a aussi le caucus de Colombie-Britannique de notre parti qui rencontre une entreprise forestière de cette province et en dernier lieu il y a encore, et ce n'est probablement pas la chose la moins importante, je crois comprendre cette séance de «réflexions» de quelque parti politique de l'Est qui se tient à Toronto . . . N'est-ce pas vrai, Alan?

**M. Martin:** Vous avez traité de trop de sujets pour que je puisse faire des observations.

**Le président:** Mardi prochain, nous nous réunirons à nouveau. A moins que le Comité s'y oppose, ne comparaitront alors que M. Drury et M. Hampson, à moins que les membres du Comité veuillent que M. Rush, M. Dudley, M. Dyke, M. Bracewell ou M. Erlindson reviennent. Je crois que mardi nous aurons assez à faire avec M. Drury et M. Hampson. Jeudi prochain notre comité ne se réunit pas. Mardi en quinze nous recevons M. Maxwell Henderson et tous ceux qui se trouvent au Canada et qui ont comparu précédemment devant le Comité au cours des séances de Polysar; nous les attendons tous.

**M. Martin:** A ce sujet, monsieur le président . . .

**Le président:** Nous allons donc siéger ces mardis-là dans la matinée et dans l'après-midi.

**M. Martin:** Est-ce que nous aurons vraiment tous ces gens-là lorsque M. Henderson comparaitra? Ne pensez-vous pas que nous aurons suffisamment à faire avec lui?

**Le président:** J'espérais bien sincèrement que ce serait la fin des témoignages pour cette affaire. Ce sera la dernière séance du Comité avant les vacances de Pâques. Comme vous l'avez souvent répété, monsieur Martin, nous avons beaucoup de

[Text]

Martin, we have a lot of other things to get into, and my hope would be that during April we would be drafting the report. If the need arises that we want to bring people back we can do that but, as you know, we have sort of committed ourselves to the first three weeks, anyway, after Easter. I would hope, and it is only a hope . . .

**Mr. Martin:** It is your thought that we may want to direct questions to any and all of the witnesses who have been here, in addition to Mr. Henderson, on that day?

**The Chairman:** My feeling will be that Mr. Henderson may well be contradicting some of the testimony we have had—that is only a feeling—and it may well be that the people who are being contradicted should be here at that time.

Mr. Rush.

**Mr. Rush:** Mr. Chairman, with all due respect, sir, to have all the Polysar witnesses here is another great drain on running our business. As you know, we have put in a great deal of time now. There are very important things that we are not doing. On that particular day there is a most important engagement that both Mr. Dudley and I are supposed to be at, outside the country. Now, one of us can be here; I can certainly be here. But I suggest to you, sir, that I do not really see the justification for keeping our whole parade of witnesses here for another day.

• 2205

**The Chairman:** Well, Mr. Rush, I certainly think we would expect Mr. Hampson and you to be here.

**Mr. Rush:** I cannot speak for Mr. Hampson, but I would certainly be here if you wish.

**The Chairman:** Would that be enough?

**Mr. Martin:** Sure, because, as with any other witnesses, if Mr. Henderson says things that require us to look into matters further, it seems to me we would simply have to carry on and call some witnesses back. But I do not see us doing that during the course of one meeting, somehow or other.

**The Chairman:** All right. So we would expect Mr. Rush to be here a week Tuesday, then. All right?

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, did I hear you correctly when you said that there is a possibility of a draft report being prepared during the Eastern recess?

**The Chairman:** Well, we have to bring this to a conclusion sometime, you know. As I say, if after the meeting of April 5 there are still some unanswered questions in the minds of some of the Committee members, then we can go at it again after Easter, but we do have to bring this to a conclusion.

**Mr. Towers:** Yes, it would seem to me, Mr. Chairman, that this would be a logical move because if we come back after Easter and we do not have something to work on, or a draft report, we are going to be in a really bad situation.

**Mr. Martin:** One way of handling it, Mr. Chairman, might be for us all to make points we think are significant and send

[Interpretation]

pains sur la planche et j'espère qu'au cours du mois d'avril nous pourrions nous occuper de rédiger le rapport. Si nous voulons faire revenir des témoins, nous pourrions le faire, mais comme vous le savez nous nous sommes engagés plus ou moins pour les trois premières semaines après Pâques. Ce n'est là qu'un souhait mais . . .

**M. Martin:** Est-ce que vous pensez que nous allons poser des questions à tous et à chacun de ces témoins qui ont comparu, y compris à M. Henderson ce même jour?

**Le président:** J'avais l'impression que M. Henderson pourrait bien contredire certains témoignages que nous avons entendus, c'est simplement une impression, et qu'il serait peut-être utile que ces témoins soient présents alors.

Monsieur Rush.

**M. Rush:** Monsieur le président, avec tout le respect que je vous dois, je crois que de faire revenir tous les témoins de Polysar va nous taxer à nouveau lourdement dans la conduite courante de nos affaires. Vous savez fort bien que nous avons déjà passé beaucoup de temps sur cette question. Il y a des choses très importantes dont nous ne pouvons nous occuper. Aujourd'hui, par exemple, j'avais tout comme M. Dudley, un rendez-vous extrêmement important en dehors du Canada. Un de nous deux sera présent; je peux certainement y être. Mais je ne vois pas, monsieur, pourquoi il faut tout ce rassemblement de témoins encore pour un autre jour.

**Le président:** Monsieur Rush, nous comptons bien vous avoir ici tous deux, M. Hampson et vous-même.

**Mr. Rush:** Je ne puis répondre au nom de M. Hampson, mais je serai certainement ici si vous le désirez.

**M. Le président:** Est-ce que cela sera suffisant?

**M. Martin:** Certainement, car comme pour les autres témoins, si M. Henderson dit des choses qui nous obligent à examiner davantage la question, il me semble qu'il faudra bien convoquer de nouveau les témoins. Pourtant, je ne vois pas comment on peut le faire pendant une seule réunion d'une façon ou d'une autre.

**Le président:** Très bien. Monsieur Rush sera ici mardi en huit, alors. Très bien?

**M. Towers:** Monsieur le président, est-ce que je vous ai bien compris, est-ce qu'il y a une possibilité que le projet de rapport soit préparé pendant le congé de Pâques?

**Le président:** Il faudra bien que nous en finissions, un jour ou l'autre, vous savez. Si après la réunion du 5 avril, il y a encore des questions qui n'ont pas reçu de réponses de l'avis des membres du comité, nous pouvons certainement reprendre après Pâques, mais il faudra en finir.

**M. Towers:** Oui, et il me semblerait, monsieur le président, que ce serait logique car si nous revenons après Pâques et que nous n'ayons pas du travail en cours, un projet de rapport, nous serons vraiment dans de mauvais draps.

**M. Martin:** Une façon de faire, monsieur le président, serait que chacun de nous relève les points qui nous semblent impor-

[*Texte*]

them in to you through the Clerk. Then we have a chance to get together afterwards.

**The Chairman:** I was going to suggest that—we have got nothing else to do in that holiday break, at least that is what the press would call it—it would be a holiday for us.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, if I may be permitted to contribute to that point of order, I question that there will be anybody on this side of your table here over Easter to draft a report.

**Mr. Martin:** We will be back before the session is over, though.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I tend to go along with Mr. Martin about the idea of having other witnesses here and I respect the need of Mr. Rush and others to do their daily chores. I would have difficulty seeing how we would dispense with Mr. Drury, Mr. Hampson and Mr. Henderson in the two days that are allotted, that is Tuesday, March 29 and Tuesday, April 5. If we found difficulty with Mr. Henderson's testimony, we could then call everybody back.

**The Chairman:** All right. Are you saying that you see no need for even Mr. Rush to be here on the same day that Mr. Henderson is here?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** My experience has indicated that we have enough time to question only the principal witnesses in any given session.

**The Chairman:** Fine. That will cut it short. You only want Henderson here on April 5. Is that what you are saying?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I would say, yes.

**Mr. Martin:** It would seem to me to be up to the other witnesses if they wish to have an observer here, and that is fine. But to require them to be here . . .

**The Chairman:** All right. Mr. Rush, you have heard the words of wisdom.

**Mr. Rush:** Thank you.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Towers has nodded his agreement, too.

**The Chairman:** On Tuesday next, we will have Mr. Drury and Mr. Hampson. On a week Tuesday we will have Mr. Henderson. Right? The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[*Interprétation*]

tants et que nous vous les fassions parvenir par l'intermédiaire du greffier. Nous aurons ensuite l'occasion de nous réunir par après.

**Le président:** J'allais justement vous le proposer étant donné que nous n'avons rien d'autre à faire pendant le congé—du moins c'est comme cela que la presse l'appelle—ce sont des vacances pour nous.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, si vous me permettez d'ajouter quelque chose à ce rappel au Règlement, je ne crois pas qu'il y aura qui que ce soit de ce côté-ci de la table du moins pendant le congé de Pâques pour rédiger un rapport.

**M. Martin:** Nous serons de retour avant que la session soit terminée, cependant.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je suis de l'avis de M. Martin pour ce qui est de la convocation des témoins. Je crois qu'il faut respecter la nécessité pour M. Rush et pour les autres de vaquer à leur occupations quotidiennes. Je ne vois pas comment nous pouvons nous dispenser de la présence de MM. Drury, Hampson et Henderson pendant les 2 jours qui sont prévus, mardi le 29 mars et mardi le 5 avril. Si nous éprouvons des difficultés après le témoignage de M. Henderson, nous pouvons toujours convoquer de nouveau les témoins.

**Le président:** Très bien. Vous dites donc que nous n'avons pas besoin de M. Rush le jour où M. Henderson sera ici?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** D'après mon expérience, nous n'avons que le temps d'interroger les deux témoins principaux pendant une réunion.

**Le président:** Très bien. Pour résumer, vous ne voulez que M. Henderson le 5 avril; c'est bien cela?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** C'est ce que je pense.

**M. Martin:** Il faudrait peut-être laisser aux témoins le soin de décider s'ils veulent venir à titre d'observateurs; ce serait très bien. Mais exiger qu'ils soient présents . . .

**Le président:** Très bien. Monsieur Rush, vous avez entendu ces paroles de sagesse.

**M. Rush:** Merci.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** M. Towers a fait signe qu'il était d'accord également.

**Le président:** Mardi prochain, nous accueillerons donc MM. Drury et Hampson. Mardi en huit, nous aurons M. Henderson. C'est bien cela? Le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

## APPENDIX "PA-155"

March 21st, 1977

Mr. Allan Lawrence, M.P.,  
Chairman of the Standing Committee on  
Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.

Dear Mr. Lawrence:

Thank you for your letter of March 17th which you handed to me on Thursday evening in Ottawa.

As you know, Mr. Neil B. Roberts will be appearing before you on Tuesday, March 22nd, under the terms set out in your letter, while Mr. Bracewell and Mr. Erlindson will also be available to you on that day and for a subsequent session if that should be necessary.

I am pleased these matters are resolved to the Committee's satisfaction but believe the credit for this is entirely due to Mr. Ian Rush who, as President and Chief Executive Officer of Polysar, has the day-to-day responsibility for all aspects of that company's affairs. In the light of this, as well as CDC's own operating policies and organization principles, I would much prefer that your formal communications to the Polysar group be directed to Mr. Rush. If they are sent to me, I merely have to forward them on in any event and valuable time is lost in the process. Naturally, any matter pertaining directly to CDC should continue to be directed through me.

As copies of your letter were handed to Mr. Rush and Mr. Finlayson, I shall send them copies of this reply so that their file on this matter is complete.

With every good wish.

Yours sincerely,

H. A. Hampson  
President and Chief Executive Officer

HAH:vc Mr. I. C. Rush  
c.c. Mr. G. D. Finlayson

## APPENDICE «PA-155»

Le 21 mars 1977

Monsieur Allan Lawrence, député  
Président du Comité permanent des  
comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)

Monsieur,

Je vous remercie de votre lettre du 17 mars que vous m'avez remise, jeudi soir, à Ottawa.

Comme vous le savez, M. Neil B. Roberts comparaitra devant le Comité, le mardi 22 mars, conformément aux conditions exposées dans votre lettre, tandis que MM. Bracewell et Erlindson se mettront également à votre disposition le même jour et lors d'une séance ultérieure au besoin.

Je suis heureux que ces questions, soient résolues à la satisfaction du Comité, mais je suis d'avis que le mérite en revient, à M. Ian Rush qui, à titre de président et d'administrateur délégué de Polysar, assume au jour le jour la responsabilité de tous les aspects des affaires de cette société. A la lumière de ces faits, et en tenant compte des politiques de fonctionnement et des principes d'organisation de la CDC, j'aurais préféré que vos communications officielles avec le groupe Polysar soient adressées à M. Rush. De toute façon si je suis censé les faire suivre, si ces communications me sont envoyées, ce qui entraîne une perte de temps inutile. Cependant, mais il va de soi que toute question concernant directement la CDC devrait continuer à m'être directement adressée.

Puisque MM. Rush et Finlayson ont reçu une copie de votre lettre, je leur ferai également parvenir une copie de la présente réponse pour compléter leur dossier à ce sujet.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le président et administrateur délégué  
H. A. Hampson

HAH:vc M. I. C. Rush  
c.c. M. G. D. Finlayson

## APPENDIX "PA-156"

The Sub-Committee on Agenda and Procedure of the Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

## SEVENTH REPORT

Your Sub-Committee agreed to make the following recommendations:

1. That the Chairman be instructed to send a letter to Mr. I. C. Rush, President, Polysar Limited, copy to Mr. H. A. Hampson, President, Canada Development Corporation, requesting that Polysar Limited arrange for the appearance before the Standing Committee of Mr. N. B. Roberts, Marketing Manager, Polysar Europa, on Thursday, March 17, 1977, and that Mr. Roberts be permitted to have legal counsel attend;

2. That the following tentative schedule be adopted:

a) Tuesday, March 15, 1977—11:00 a.m.—12:30 p.m.  
3:30 p.m.—5:30 p.m.

*Witnesses:* Polysar Limited; Peat, Marwick, Mitchell & Co.; Mr. H. A. Hampson, President, Canada Development Corporation.

b) Thursday, March 17, 1977—11:00 a.m.—12:30 p.m.—8:00 p.m.—10:00 p.m.

*Witnesses:* Polysar Limited; Peat, Marwick, Mitchell & Co.; Mr. A. A. Hampson, President, Canada Development Corporation; and Mr. N. B. Roberts, Polysar Europa.

c) Tuesday, March 22, 1977—11:00 a.m.—12:30 p.m.—3:30 p.m.—5:30 p.m.

*Witnesses:* Polysar Limited; Peat, Marwick, Mitchell & Co.; Mr. H. A. Hampson, President, Canada Development Corporation; and The Honourable C. M. Drury, P.C., M.P.

d) Thursday, March 24, 1977—11:00 a.m.—12:30 p.m.

*Witnesses:* Polysar Limited; Peat, Marwick, Mitchell & Co.; Mr. H. A. Hampson, President, Canada Development Corporation; and Mr. M. Henderson, Former Auditor General of Canada.

3. That the Committee's Research Officer be directed to provide a paper on the subject of tax liabilities with respect to Crown Corporations and their foreign subsidiaries.

4. That in order to accelerate the review of the Auditor General's 1976 Report to the House of Commons, the following procedure be adopted:

a) That the Committee's Research Officer prepare questions and a letter requesting a progress report on items identified in the Auditor General's Report, to be sent to Crown Corporations, Government Departments and Agencies after the approval of the Sub-Committee on Agenda and Procedure, and

b) That the subject-material be distributed to all members of the Committee and be appended to the Minutes of Proceedings and Evidence.

## APPENDICE «PA-156»

Le Sous-comité du programme et de la procédure du Comité permanent des comptes publics à l'honneur de présenter son

## SEPTIÈME RAPPORT

Le Sous-comité a convenu de présenter les recommandations suivantes:

1. Que le président soit chargé d'envoyer une lettre à M. I. C. Rush, président, Polysar Limitée, dont une copie à M. H. A. Hampson, président, Corporation de développement du Canada, pour demander que Polysar Limitée prenne des dispositions pour la comparution devant le Comité permanent de M. N. B. Roberts, directeur de la commercialisation, Polysar Europe, le jeudi, 17 mars 1977, et que M. Roberts ait la permission d'être accompagné d'un conseiller juridique;

2. Que le projet de programme suivant soit adopté:

a) Le mardi 15 mars 1977—11 h 00—12 h 30—15 h 30—17 h 30

*Témoins:* Polysar Limitée; Peat, Marwick, Mitchell & Co.; M. H. A. Hampson, président, Corporation de développement du Canada

b) Le jeudi 17 mars 1977—11 h 00—12 h 30—20 h 00—22 h 00

*Témoins:* Polysar Limitée; Peat, Marwick, Mitchell & Co.; M. H. A. Hampson, président, Corporation de développement du Canada; et M. N. B. Roberts, Polysar Europa.

c) Le mardi 22 mars 1977—11 h 00—12 h 30—15 h 30—17 h 30

*Témoins:* Polysar Limitée; Peat, Marwick, Mitchell & Co.; M. H. A. Hampson, président, Corporation de développement du Canada; et l'honorable C. M. Drury, C.P., député.

d) Le jeudi 24 mars 1977—11 h 00—12 h 30

*Témoins:* Polysar Limitée; Peat, Marwick, Mitchell & Co.; M. H. A. Hampson, président, Corporation de développement du Canada; et M. M. Henderson, ancien Auditeur général du Canada.

3. Que l'agent de recherche du Comité soit chargé de présenter un document au sujet des assujettissements à l'impôt pour les sociétés de la Couronne et leurs filiales étrangères.

4. Que, dans le but d'accélérer l'examen du rapport de 1976 de L'Auditeur général à la Chambre des Communes, la procédure soit adoptée:

a) Que l'agent de recherche du Comité prépare des questions et une lettre demandant un rapport provisoire sur les articles identifiés dans le rapport de l'Auditeur général, qui devra être envoyé aux sociétés de la Couronne, aux ministères et organismes d'État après l'approbation du Sous-comité du programme et de la procédure, et

b) Que le document soit distribué à tous les membres du Comité et soit annexé aux procès-verbaux et témoignages.

## APPENDIX "PA-157"

Polysar SAR AD  
4186731 POLW D

114/77  
23.3.1977

Urgent/Personal

Attn.: G. Bracewell, Polysar Ltd.

I do not remember that in the meeting of December 5th, 1972 or any of the other meetings held with the PMM Auditors the latter stated that PISA's commercial practices with regard to invoicing were morally objectionable.

To the best of my recollection, the question of overbilling was not brought to our attention, neither in general nor for any specific customer. As far as rebates were concerned the only issue discussed was that these rebates were not paid to the companies placing the orders. Concern was thus expressed with regard to the legal aspects of these payments whereby foreign exchange control regulations and tax laws were possibly circumvented thus generating contingent liabilities for PISA.

Legal advice was sought in this respect afterwards and no contingent liabilities were found to exist.

Signed  
M. Verbruggen  
Polysar SAR AD  
4186731 POLW D

## APPENDICE «PA-157»

POLYSAR SAR AD  
4186731 POLW D

114/77  
23.3.1977

URGENT/PERSONNEL

A L'ATTENTION DE G. BRACEWELL, POLYSAR LTD.

JE NE ME SOUVIENS PAS QU'AU COURS DE LA RÉUNION DU 5 DÉCEMBRE EN 1972, OU DE TOUTES LES RÉUNIONS AUXQUELLES ONT ASSISTÉ LES VÉRIFICATEURS DU PMM, CES DERNIERS AIENT INDIQUÉ QUE LES PRATIQUES DE FACTURATION DE LA PISA AIENT ÉTÉ MORALEMENT CONDAMNABLES.

POUR AUTANT QUE JE ME SOUVIENNE, LA QUESTION DES FACTURES MAJORÉES N'A PAS ÉTÉ PORTÉE À NOTRE ATTENTION, NI DE FAÇON GÉNÉRALE, NI À PROPOS D'UN CLIENT PARTICULIER. EN CE QUI CONCERNE LES RABAIS, LA DISCUSSION A UNIQUEMENT PORTÉE SUR LE FAIT QUE CES RABAIS N'AVAIENT PAS ÉTÉ VERSÉS AUX SOCIÉTÉS QUI ONT PLACÉ LES COMMANDES. UNE CERTAINE INQUIÉTUDE A ÉTÉ EXPRIMÉE À PROPOS DES ASPECTS JURIDIQUES DE CES VERSEMENTS QUI ONT PU CONTREVENIR AUX RÈGLEMENTS SUR LE CONTRÔLE DES CHANGES ET AUX DISPOSITIONS FISCALES, ENGENDRANT AINSI DES OBLIGATIONS ÉVENTUELLES POUR LA PISA.

ULTÉRIEUREMENT, UN AVIS JURIDIQUE A ÉTÉ SOLLICITÉ À CE PROPOS, ET L'ÉVENTUALITÉ DE TELLES OBLIGATIONS N'A PAS ÉTÉ RETENUE.

Signature  
M. Verbruggen  
POLYSAR SAR AD  
4186731 POLW D

## APPENDIX "PA-158"

Original Draft of Representation Letter as Referred to in  
Mr. Kirkwood's Testimony on March 15

---

POLYSAR INTERNATIONAL SA

Peat, Marwick, Mitchell & Co.,  
Bleicherweg 58  
P.O. Box 443

8027 Z ü r i c h

DRAFT

Gentlemen,

In connection with your examination of our financial statements as of and for the year ended December 31, 1972 you have requested that we make certain representations to you regarding certain marketing allowances and rebates which have been paid or accrued during the year to certain customers. These allowances and rebates, lists of which are annexed as appendices A and B to this letter and initialled by us for purpose of identification, are distinguishable from other similar allowances and rebates as they are paid or credited in accordance with specific customer instructions, to designated bank accounts or beneficiaries who are not persons to whom the related sales invoices were sent. Further such credits are segregated by the company from the accounts receivable ledger.

We inform you to the best of our knowledge and belief that:

- (a) Appendix A attached is a complete list of the company's liability for such allowances and rebates accrued at December 31, 1972.

DRAFT

- (b) The company has carefully considered all the possible legal implications of making payments of the nature referred to and listed in Appendix B attached and it is our opinion that no Swiss regulations, legal, fiscal or other, have been violated. We are aware that there is the possibility that the making of such payments themselves is in breach of fiscal, exchange and other trading regulations of certain foreign countries or that it may enable a customer to violate such regulations. We are, in particular, aware of the payments approximating some SFr.3,000,000 in the year to [REDACTED]

[REDACTED]

After consideration of all of the foregoing possible implications, we are, <sup>also</sup> of the opinion that the company does not need to make provision at December 31, 1972 for any contingency arising from such transactions. Further we confirm that, in considering the adequacy of provision for doubtful receivables, due consideration was given to the possibility that the collection of certain receivables might be prejudiced by action taken and punishment imposed by foreign regulatory authorities in the case of discovery of such transactions.

DRAFT

(c) The company has full knowledge of involvement of its employees in payment of such allowances and rebates. It is aware that Mr. [REDACTED] and Mr. [REDACTED] have joint signing authority over the account of [REDACTED] to which payments of this nature are made from time to time. Other than the foregoing case no employees of the company have control over the accounts to which such payments are made.

Yours very truly,

POLYSAR INTERNATIONAL SA

G. BRUNELLO,

N. BRUNELLO, General Mgr.

S. D. BRUNELLO, Mgr. Finance and  
Accounting

NOT SIGNED

## APPENDICE «PA-158»

Projet initial de lettre d'instances dont M. Kirkwood a parlé dans son témoignage du 15 mars

PROJET

## POLYSAR INTERNATIONAL SA

Peat, Marwick, Mitchell & Co.,  
Bleicherweg 58  
P.O. Box 443

8027 Zurich

Messieurs,

Dans le cadre de votre examen de notre état financier pour l'année finissant le 31 décembre 1972, vous nous avez demandé de vous faire des observations concernant certaines ristournes commerciales et rabais payés à certains clients, ou qui se sont accumulés au cours de l'année. Ces ristournes et rabais, dont vous trouverez la liste aux appendices A et B ci-joints, et que nous avons répertoriés à des fins d'identification sont distincts des autres remises et déductions semblables dans la mesure où ils ont été versés ou crédités, conformément aux instructions particulières du client, à des comptes en banque particuliers ou à des bénéficiaires qui ne sont pas les personnes auxquelles les factures de vente correspondantes ont été envoyées. De plus, la société a isolé ces crédits des comptes de créances de son grand livre.

Nous vous informons des points suivants dont nous avons connaissance:

(a) L'Appendice A ci-joint présente la liste complète des exigibilités de la compagnie pour les ristournes et rabais consignés avant le 31 décembre 1972.

(b) La compagnie a considéré avec attention toutes les éventuelles implications juridiques des paiements de cette nature et qui figurent à l'Appendice B ci-joint; nous estimons qu'aucune disposition, juridique, fiscale ou autre des lois suisses, n'a été violée. Nous savons qu'il est possible que le fait d'effectuer ces versements constitue une infraction aux dispositions fiscales commerciales ou boursières de certains pays étrangers, ou qu'une telle pratique puisse permettre à un client d'enfreindre ces règlements. Nous savons par exemple que des versements totalisant quelques 3,000,000F.S. ont été effectués au cours de l'année à . . .

Après avoir considéré toutes les implications possibles énumérées ci-dessus, nous estimons que la société n'a pas besoin de constituer une provision au 31 décembre 1972 pour parer aux éventualités qui pourraient apparaître dans le cadre de ces transactions. De plus nous vous confirmons qu'en envisageant l'opportunité d'une provision pour créances douteuses, nous avons tenu compte de la possibilité que la perception de certaines créances soit empêchée par des mesures ou des sanctions imposées par des autorités étrangères dans le cas où ces transactions seraient découvertes.

(c) La compagnie a parfaitement conscience des engagements pris par ses employés relativement au paiement de ces ristournes et rabais. Nous savons que M et M sont conjointement responsables pour les signatures concernant le compte de—auquel des versements de cette nature ont été effectués de temps à autre. A l'exception du cas ci-dessus, aucun employé de notre société ne peut exercer un contrôle sur les comptes auxquels de tels paiements sont effectués.

Veuillez agréer, messieurs, l'assurance de nos sentiments distingués.

POLYSAR INTERNATIONAL SA

G. Bracewell

N. B. Roberts

S. R. Bradford

Non signé













## WITNESSES—TÉMOINS

### *MORNING SITTING:*

#### *From Polysar Limited:*

Mr. W. J. Dyke, Secretary and Chief Legal Officer;  
Mr. G. Bracewell, Vice-President, Corporate Projects;  
Mr. M. Erlindson, Treasurer.

### *EVENING MEETING:*

Mr. I. C. Rush, President and Chief Executive Officer;  
Mr. G. Bracewell, Vice-President, Corporate Projects;  
Mr. R. S. Dudley, Groupe Vice-President, Rubber and  
Latex; formerly President, Polysar International S.A.;  
Mr. M. Erlindson, Treasurer.

### *SÉANCE DU MATIN:*

#### *De Polysar Limitée:*

M. W. J. Dyke, secrétaire et premier conseiller juridique;  
M. G. Bracewell, vice-président, projets de la société;  
M. M. Erlindson, trésorier.

### *SÉANCE DU SOIR:*

M. I. C. Rush, président et administrateur délégué;  
M. G. Bracewell, vice-président, projets de la société;  
M. R. S. Dudley, vice-président du groupe, caoutchouc et  
latex; ancien président, Polysar International S.A.  
M. M. Erlindson, trésorier.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 27

Tuesday, March 29, 1977

Chairman: Mr. Allan Lawrence

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 27

Le mardi 29 mars 1977

Président: M. Allan Lawrence

Government  
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Comptes publics

RESPECTING:

Subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada, dated March 22, 1973—Polymer Corporation Limited.

CONCERNANT:

Objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada, en date du 22 mars 1973—«Polymer Corporation Limited».

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the  
Thirtieth Parliament, 1976-77

Deuxième session de la  
trentième législature, 1976-1977



STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Allan Lawrence

*Vice-Chairman:* Mr. Alan Martin

Messrs.

Bawden	Dupras
Blaker	Foster
Cafik	Flynn
Clarke ( <i>Vancouver Quadra</i> )	Fortin
Clermont	Francis

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Allan Lawrence

*Vice-président:* M. Alan Martin

Messieurs

Gillies	Orlikow
Leblanc ( <i>Laurier</i> )	Robinson
MacDonald (Miss)	Towers
( <i>Kingston and the Islands</i> )	Trudel—(20)
Mazankowski	

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Thursday, March 24, 1977:

Mr. Mazankowski replaced Mrs. Pigott.

On Monday, March 28, 1977:

Mr. Gillies replaced Mr. Ritchie.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le jeudi 24 mars 1977:

M. Mazankowski remplace M<sup>me</sup> Pigott.

Le lundi 28 mars 1977:

M. Gillies remplace M. Ritchie.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 29, 1977  
(37)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:15 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Bawden, Blaker, Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Lawrence, Miss MacDonald (*Kingston and the Islands*), Messrs. Orlikow and Towers.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E. R. Adams.

*Witnesses:* The Honourable C. M. Drury, P.C., M.P. *From the Canada Development Corporation:* Mr. H. A. Hampson, President.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada dated March 22, 1973, tabled November 26, 1976. (*See Minutes of Proceedings, Tuesday, March 1, 1977, Issue No. 19*).

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, the Chairman authorized that the following documents be printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence.

Letter from the Secretary of State for External Affairs to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated March 22, 1977 respecting the Canadian request to the Swiss and Italian Governments for information relating to the Atomic Energy of Canada Limited's sale of a CANDU reactor to Argentina and payment of agent's fees, together with the Canadian Embassy's note to the Swiss Government dated March 7, 1977 and the Swiss Government's reply dated March 16, 1977. (*See Appendix "PA-159"*).

List of thirty-two Government owned and controlled Corporations referred to in Appendix C, pages 290-291 of the Auditor General of Canada's 1976 Report and references to relevant legislation, together with a list of the auditors of the Crown Corporations and Agencies not audited by the Auditor General of Canada. (*See Appendix "PA-160"*).

Letter from the Secretary of State for External Affairs to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated March 25, 1977, re a Canadian request for the Argentine Government to send a representative to appear before the Standing Committee or to provide information in writing. (*See Appendix "PA-161"*).

Mr. Drury made a statement and with the witness answered questions.

At 12:47 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 29 MARS 1977  
(37)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 15 sous la présidence de M. Lawrence (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Bawden, Blaker, Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Lawrence, M<sup>lle</sup> MacDonald (*Kingston et les Îles*), MM. Orlikow et Towers.

*Aussi présent:* Du Service de recherche, Bibliothèque du Parlement: M. E. R. Adams.

*Témoins:* L'honorable C. M. Drury, C.P., député. *De la Corporation de développement du Canada:* M. H. A. Hampson, président.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi portant sur l'objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada en date du 22 mars 1973, déposée le 26 novembre 1976. (*Voir procès-verbal du mardi 1<sup>er</sup> mars 1977, fascicule n<sup>o</sup> 19*).

Conformément à une motion du Comité adoptée à la séance du jeudi 18 novembre 1976, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour.

Lettre du Secrétaire d'État aux Affaires extérieures au président, Comité permanent des comptes publics, en date du 22 mars 1977, concernant la demande de renseignements soumise aux gouvernements suisse et italien relativement à la vente d'un réacteur CANDU d'Énergie atomique du Canada, Limitée, à l'Argentine, et du paiement des honoraires à un agent ainsi que la note de l'Ambassade canadienne au Gouvernement suisse en date du 7 mars 1977 et la réponse du Gouvernement suisse en date du 16 mars 1977. (*Voir Appendice «PA-159»*).

Liste de trente-deux sociétés appartenant au gouvernement, assujetties à son contrôle, et dont il est fait mention à l'Appendice C, pages 290-291 du rapport de l'Auditeur général du Canada (1976) et des renvois à la législation pertinente ainsi qu'une liste des vérificateurs des sociétés de la Couronne et des agences non vérifiées par l'Auditeur général du Canada. (*Voir Appendice «PA-160»*).

Lettre du Secrétaire d'État aux Affaires extérieures au président, Comité permanent des comptes publics, en date du 25 mars 1977 concernant une demande canadienne adressée au gouvernement de l'Argentine dans le but d'envoyer un représentant pour comparaître devant le Comité permanent ou pour fournir des renseignements écrits. (*Voir Appendice «PA-161»*).

M. Drury fait une déclaration puis, avec le témoin, répond aux questions.

A 12 h 47, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

## AFTERNOON SITTING

(38)

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:35 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Bawden, Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Lawrence, Miss MacDonald (*Kingston and the Islands*), Messrs. Martin, Orlikow and Towers.

*In attendance:* *From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E. R. Adams.

*Witnesses:* The Honourable C. M. Drury, P.C., M.P. *From the Canada Development Corporation:* Mr. H. A. Hampson, President.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada dated March 22, 1973, tabled November 26, 1976. (See *Minutes of Proceedings, Tuesday, March 1, 1977, Issue No. 19*).

The witnesses answered questions.

At 5:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

(38)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 15 h 35 sous la présidence de M. Lawrence (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Bawden, Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Lawrence, M<sup>lle</sup> MacDonald (*Kings-ton et les Îles*), MM. Martin, Orlikow et Towers.

*Aussi présent:* *Du Service de recherches, Bibliothèque du Parlement:* M. E. R. Adams.

*Témoins:* L'honorable C. M. Drury, c.p., député. *De la Corporation de développement du Canada:* M. H. A. Hampson, président.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi portant sur l'objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada en date du 22 mars 1973, déposée le 26 novembre 1976. (*Voir procès-verbal du mardi 1<sup>er</sup> mars 1977, fascicule n<sup>o</sup> 19*).

Les témoins répondent aux questions.

A 17 h 45, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, March 29, 1977

## [Texte]

**The Chairman:** If I may call the meeting to order, please. We are resuming consideration of our order of reference from the House, relating to the subject matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada, dated March 22, 1973.

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, I am authorized to print as appendices to the *Minutes of Proceedings* various documents that are presented to the Committee, therefore, unless there is any objection from the Committee, I am now authorizing that the following documents be printed as appendices to this day's *Minutes of Proceedings* and evidence: (1) a letter from the Secretary of State for External Affairs to the Chairman of the Committee dated March 22, 1977 respecting the Canadian request to the Swiss and Italian governments for information relating to the Atomic Energy of Canada Limited sale of a CANDU reactor to Argentine and payment of agents' fees, together with the Canadian Embassy's note to the Swiss Government dated March 7, 1977 and the Swiss Government's reply dated March 16, 1977. These will be listed as Appendix PA-159.

• 1113

(2), a list of 32 government-owned and controlled corporations, referred to in Appendix C, pages 290 and 291 of the Auditor General of Canada's 1976 report, and references to relevant legislation, together with a list of the auditors of the Crown corporations and agencies not audited by the Auditor General of Canada. This will be referred to as appendix PA-160.

(3), a letter from the Secretary of State for External Affairs to the Chairman of the Committee, dated March 25, 1977, re the Canadian request for the Argentine Government to send a representative to appear before the Standing Committee or to provide information in writing. This will be referred to as appendix PA-161.

As witnesses this morning, we have present, of course, Mr. J. J. Macdonell, the Auditor General of Canada, and from the Treasury Board, we have Mr. L. M. McGimpsey, Director of the Financial Policy Evaluation group in the Treasury Board. We also welcome this morning an ex-member of the Committee, the Honourable C. M. Drury, P.C., M.P. as the chief witness, and as I have indicated to him and to Mr. H. Anthony Hampson, the President of the Canada Development Corporation who is sitting in the back row. We will have Mr. Hampson as sort of a backup witness, and perhaps as the chief witness at the meeting this afternoon.

If there are no other formalities or notes or references or points of order, the list of questions that I have, in the following order, is: Miss MacDonald, Mr. Orlikow, Mr. Francis and Mr. Clarke, and Mr. Towers will be on there later, as well.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 29 mars 1977

## [Traduction]

**Le président:** Je déclare la séance ouverte. Nous poursuivons l'étude de notre ordre du jour, à savoir la lettre adressée par l'auditeur général du Canada au premier ministre du Canada, en date du 22 mars 1973.

Conformément à une motion du Comité adoptée lors de la réunion du jeudi 18 novembre 1976, j'ai l'autorisation de faire figurer comme annexe aux procès-verbaux divers documents présentés au Comité, et pas conséquent, à moins qu'il n'y ait des objections, j'autorise maintenant l'impression des documents suivants comme annexe aux procès-verbaux et témoignages d'aujourd'hui: (1) Une lettre du Secrétaire d'État aux Affaires extérieures adressée au président du Comité, en date du 22 mars 1977, et relative à la demande présentée par le Canada aux gouvernements suisse et italien pour obtenir des renseignements sur la vente à l'Argentine d'un réacteur Candu par l'Énergie atomique du Canada limitée, et sur le paiement de commissions aux représentants, ainsi que la note de l'ambassade canadienne au gouvernement suisse en date du 7 mars 1977 et la réponse du gouvernement suisse en date du 7 mars 1977 et la réponse du gouvernement suisse en date du 16 mars 1977. Ces lettres formeront l'appendice PA-159.

• 1115

(2) La liste de 32 sociétés possédées et contrôlées par le gouvernement, se trouvant à l'annexe C, pages 315 et 316, du rapport de l'auditeur général de 1976, et les dispositions législatives pertinentes, ainsi que la liste des vérificateurs des sociétés et organismes de la Couronne non vérifiés par l'auditeur général. Ces documents formeront l'appendice PA-160.

(3) Une lettre du Secrétaire d'État aux Affaires extérieures adressée au président du Comité en date du 25 mars 1977, et relative à la demande présentée par le Canada au gouvernement argentin pour qu'il envoie un représentant témoigner devant le Comité permanent ou qu'il fournisse des renseignements par écrit. Cette lettre formait l'appendice PA-161.

Ce matin, nos témoins sont, bien entendu, M. J. J. Macdonell, auditeur général du Canada, et du Conseil du Trésor, M. L. M. McGimpsey, directeur du groupe d'évaluation des politiques financières. Nous souhaitons également la bienvenue à un ex-membre du Comité, l'honorable C. M. Drury, c.p., député, comme principal témoin; comme je le lui ai indiqué, à lui et à M. H. Anthony Hampson, président de la Société canadienne de développement, qui se trouve assis en arrière, M. Hampson sera en quelque sorte témoin principal cet après-midi.

S'il n'y a pas d'autre formalités, références ou objections, ma liste pour ce matin est la suivante: M<sup>lle</sup> MacDonald, M. Orlikow, M. Francis et M. Clarke, ainsi que M. Towers un peu plus tard.

## [Text]

Mr. Drury, do you have an opening statement or anything that you would like to say at the beginning?

**Hon. C. M. Drury:** No, Mr. Chairman. I offered to withdraw from the Committee because of the possibility that there may be a conflict of interest here, but at that time, I undertook to make available any factual information which the Committee might want to obtain from me as a witness. Consequently, I have not prepared or tried to prepare a statement, which I probably should more appropriately do as a member of the Committee rather than through the back door as being a witness. So, I have no prepared statement, but I am glad to try to furnish the members of the Committee with any information that I may have which they seek.

**The Chairman:** Thank you, sir. So we will move right into the questioning, then.

Miss MacDonald, 10 minutes, please.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Drury, you have missed some rather interesting sessions during this enforced absence from the Committee, but I have no doubt that you have been following the transcripts of proceedings with some interest and will have seen that a great deal of concern has been expressed by the various witnesses who have appeared before us about the practice of rebates which has been conducted over the years by PISA and has now terminated. I would like to direct your attention to the letter which was written by the former Auditor General, Mr. Henderson, to the Prime Minister and subsequently transmitted to you, and to ask you, sir, to give us a detailed description of your proceedings, of how you proceeded when you received the letter of instruction from the Prime Minister, noting that he set out two courses of action for you to follow, one which he considered better than the other and which I understand you did not follow, and his second one, where he suggested that you contact the officials of Polysar or CDC and finally said, "and then let me have your views".

• 1120

I wonder if you could tell us exactly what happened. There have been accounts of your contact with the company officials given to us by other witnesses, but could we hear from you how you went about this?

**Mr. Drury:** Mr. Chairman, Miss MacDonald, the account I suppose is largely contained in the footnote on the letter which has been filed as Appendix PA-90, and there it indicates that on March 27 I endeavoured to get hold of Mr. Hampson, who was unfortunately out of town and not available, and I did speak to Mr. Morrison, who I understood at that time was the Executive Vice-President of the Canada Development Corporation. I indicated to him that this letter from Mr. Henderson to the Prime Minister was in my possession and I was interested in following it up. I indicated to him in general terms—he was unaware of the letter at that time—what the letter was all about, and as the note indicates, Mr. Morrison undertook to speak to Mr. Hampson...

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Excuse me just one moment. To clarify that point, according to your note, your handwritten note on that letter, you said that Mr. Morri-

## [Translation]

M. Drury, aimeriez-vous faire une déclaration maintenant?

**L'hon. C. M. Drury:** Non, monsieur le président. J'ai offert au Comité de me retirer à cause d'une possibilité de conflit d'intérêts, mais en même temps je me suis engagé à communiquer tout renseignement que le Comité voudrait me demander en tant que témoin. En conséquence, je n'ai pas préparé une déclaration qu'il serait probablement plus convenable que je fasse en tant que membre du Comité plutôt qu'en tant que témoin empruntant la porte de service. Je n'ai donc pas préparé de déclaration, mais je me ferai un plaisir de fournir dans la mesure du possible aux membres du Comité tout renseignement en ma possession qu'il souhaite connaître.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur. Nous allons donc passer directement aux questions.

Mademoiselle MacDonald, dix minutes, je vous prie.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur Drury, vous avez manqué des séances relativement intéressantes pendant votre absence forcée du Comité, mais je ne doute pas un instant que vous avez suivi nos délibérations en lisant les comptes rendus avec un certain intérêt; vous aurez constaté la préoccupation des différents témoins ayant comparu devant nous au sujet des ristournes pendant des années par PISA et auxquelles on a maintenant mis fin. J'aimerais attirer votre attention sur la lettre écrite par l'ancien auditeur général, M. Henderson, au premier ministre et transmise par la suite à vous-même. Je vous demande, monsieur, de nous décrire par le détail ce que vous avez fait après avoir reçu du premier ministre la lettre d'instruction dans laquelle il vous indique deux démarches possibles: l'une, qui avait sa préférence et que, semble-t-il, vous n'avez pas adoptée, et l'autre par laquelle il vous suggérait de contacter les responsables de Polysar ou de la SDC, et de l'aviser au plus tôt de vos conclusions.

Pourriez-vous nous dire exactement ce qui s'est passé. D'autres témoins nous ont rapporté votre échange avec les responsables de la société, mais pourrions-nous l'entendre de votre bouche?

**M. Drury:** Monsieur le président, mademoiselle MacDonald, cela figure en grande partie dans la note consignée en bas de la lettre formant l'annexe PA-90; on y indique que le 27 mars, j'ai essayé de contacter M. Henderson, qui, malheureusement, n'était pas en ville, et que j'ai pu parler à M. Morrison, alors, sauf erreur, vice-président exécutif de la Canada Development Corporation. Je l'ai informé que j'avais la lettre adressée par M. Henderson au premier ministre et que les suites à y donner m'intéressaient. Je l'ai informé en termes généraux—il ne connaissait pas la lettre—de son contenu, et comme la note l'indique, M. Morrison s'est engagé à en parler à M. Hampson...

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Excusez-moi, un instant. J'aimerais être bien sûre. Selon votre note, votre note écrite sur cette lettre, vous disiez que M. Morrison s'engageait

[Texte]

son undertook to get Hampson to justify in writing the future policy of Polysar in this regard.

**Mr. Drury:** That is precisely correct. That came a little later in the recital or the conversation. I undertook to communicate to Mr. Hampson as the Chief Executive officer of the corporation the problem that Mr. Henderson's letter disclosed and to follow it up.

It was at this time, the members of the Committee will recollect, that we were engaged within the government in endeavouring to draft and bring into operation rather more formal guidelines for both the civil service itself and Order in Council appointees, as well as members of the ministry. I am not sure whether Mr. Morrison was aware that this was being done but it was in this context that I suggested that perhaps it would be useful if CDC could look at what Mr. Henderson had to say in the light of the guidelines that we were in the process of trying to confect.

• 1125

As you will recollect, the process of establishing the new guidelines for accounting in the Public Service was a fairly long one. It was a complicated business. It is difficult in that you are . . .

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** I know about the guidelines, Mr. Drury, but I am wondering if, perhaps, you could be just a little bit more direct in telling us about the conversation that transpired, because we could go on all morning in this way, and I only do have ten minutes, sir.

**Mr. Drury:** I apologize. I suggested to Mr. Morrison that he get Mr. Hampson to look at this problem in the light of the guidelines which were being drafted by the federal government and he undertook to do this. Subsequently, not long after, I got a telephone call from Mr. Hampson . . .

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** How long would that have gone on, that telephone call, do you think?

**Mr. Drury:** With Mr. Morrison?

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** No, with Mr. Hampson.

**Mr. Drury:** It was fairly brief.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** And that was the only discussion you had on this matter with him?

**Mr. Drury:** That is right.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** And, during the course of that telephone call, did you go over the content of the letter with him?

**Mr. Drury:** No, I did not go over the content of the letter with him. Mr. Hampson advised me that they were aware of this problem, that it had been under examination by the Audit Committee, at which he had been present along with the co-auditors, Peat, Marwick, Mitchell, and by the Auditor General, himself, and it had been threshed out. In fact the corporation, on the executive side, its auditors and its lawyers, had gone into this problem, which I saw as one of a contingent

[Traduction]

à demander à M. Hampson de justifier par écrit la politique future de Polysar à cet égard.

**M. Drury:** C'est tout à fait exact. C'est venu un peu plus tard au cours de la conversation. J'ai décidé de communiquer à M. Hampson en tant que principal responsable de la société, le problème exposé dans la lettre de M. Henderson et d'y donner suite.

Vous vous souviendrez qu'à cette époque, le gouvernement travaillait à la rédaction et à la mise en place de directives plus formelles à la fois pour la Fonction publique elle-même et pour les personnes nommées par décret, ainsi que les membres du ministère. Je ne sais si M. Morrison était au courant, mais c'est dans ce contexte que je lui ai suggéré qu'il serait peut-être utile que la SDC étudie les propos de M. Henderson à la lumière des directives en gestation.

Vous vous souviendrez que la rédaction de ces nouvelles directives destinés à la Fonction publique a pris un certain temps. Ce n'était pas une tâche aisée. C'était difficile dans la mesure . . .

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Je connais ces directives, monsieur Drury, mais ne pourriez-vous pas être un peu plus précis et vous en tenir à cette conversation, car si nous continuons de cette manière, nous pourrions en avoir pour toute la matinée, et je n'ai que dix minutes, monsieur.

**M. Drury:** Je m'excuse. J'ai suggéré à M. Morrison de demander à M. Hampson d'étudier ce problème à la lumière des directives que le gouvernement fédéral était en train de rédiger, et il m'a promis de le faire. Donc, peu de temps après, M. Hampson m'a téléphoné . . .

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Combien de temps a duré cette conversation téléphonique, à votre avis?

**M. Drury:** Avec M. Morrison?

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Non, avec M. Hampson.

**M. Drury:** Elle a été relativement brève.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Et c'est la seule conversation que vous avez eue avec lui à ce sujet?

**M. Drury:** Oui.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Et pendant cette conversation téléphonique avez-vous discuté du contenu de la lettre?

**M. Drury:** Non, il n'a pas été question du contenu de la lettre. M. Hampson m'a informé qu'ils étaient au courant du problème, que le comité de vérification l'avait étudié pendant une réunion à laquelle il avait assisté, ainsi que les covérificateurs, Peat, Marwick, Mitchell et l'auditeur général lui-même. En réalité, la direction de la société, avec ses vérificateurs et ses avocats, s'était penchée sur ce problème, que je considérais personnellement comme un problème de passif éventuel, et, l'avait réglé de manière satisfaisante de son point de vue.

[Text]

liability, and, satisfactorily, from their point of view, had settled the issue.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** You were satisfied with Mr. Hampson's explanation, having read the Auditor General's letter, in which he had talked about inflated prices, reducing tax liability, avoiding countries foreign exchange control regulations and moneys placed in Swiss bank accounts. You had read that letter and you were satisfied with MR. Hampson's explanations that their internal Audit Committee had gone over this and resolved it?

**Mr. Drury:** I was satisfied. I had great confidence in Mr. Hampson. I am not . . .

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Had you any cutout in the Auditor General of that time who had raised this matter with the Prime Minister?

**Mr. Drury:** I recognized that he was the Auditor General of Canada, yes. But this was not the first occasion, perhaps, when there had been a difference of views in accounting terms between the Auditor General and other auditors.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** In cases such as that, whose advice were you inclined to take, that of the Auditor General of Canada or that of some other group not directly responsible to Parliament?

**Mr. Drury:** When you say whose advice would one take, if I were called upon to make a choice between his advice and somebody else's, I would try to examine the issue in some depth.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Did you feel you were not being called upon, at least, to consider the Auditor General's letter, here, in some depth and that, probably, it should have taken more than a short telephone discussion, or aroused your attention, more than to have a short telephone conversation and, subsequently, to carry out what the Prime Minister had asked of you and that was:

• 1130

I should appreciate it if you could have this matter given immediate consideration and then let me have your views.

That, "then let me have your views" could have been before you discussed the matter with the officials of Polysar or CDC or could have been after. Did you at any time, subsequent to receiving the letter from the Prime Minister, discuss this matter with him again, at all?

**Mr. Drury:** No.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** You never felt, even though he said, "Let me have your views," that it was necessary to go back to the Prime Minister with any kind of a report on this matter?

**Mr. Drury:** The Prime Minister is a fairly busy man.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** So is the Auditor General of Canada.

[Translation]

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Vous avez jugé l'explication de M. Hampson satisfaisante, après avoir lu la lettre de l'auditeur général dans laquelle il parle de prix gonflés, de réduction d'obligations fiscales, de contournement des règlements nationaux sur les changes et de dépôts dans des comptes de banques suisses numérotés. Vous aviez lu cette lettre et il a suffi que M. Hampson vous dise que le comité interne de vérification avait étudié ce problème et l'avait résolu pour que vous soyez satisfait?

**M. Drury:** J'étais satisfait. J'avais grande confiance en M. Hampson. Je ne suis pas . . .

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** N'aviez-vous aucune confiance en l'auditeur général qui avait fait part de ce problème au premier ministre?

**M. Drury:** Bien sur, il s'agissait de l'auditeur général du Canada. Mais ce n'était pas la première fois qu'il y avait divergence d'opinions en matière de comptabilité entre l'auditeur général et d'autres vérificateurs.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Dans de tels cas, qui êtes-vous le plus enclin à croire, l'auditeur général du Canada ou un groupe ne devant pas rendre de comptes directs au Parlement?

**M. Drury:** S'il me fallait choisir, j'essaierais d'étudier avec le plus grand soin l'objet du litige.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** N'estimez-vous pas qu'on vous demandait pour le moins, d'étudier la lettre de l'auditeur général avec le plus grand soin et que probablement elle méritait plus qu'une simple petite conversation téléphonique, ou qu'il vous fallait au moins faire ce que le premier ministre vous avait demandé, à savoir:

J'apprécierais de toute façon que vous puissiez vous pencher sur le sujet et que vous m'avisiez le plutôt possible de vos conclusions."

Cela pouvait être soit avant soit après que vous en ayez discuté avec la direction de Polysar ou de la CD. Après cette lettre du premier ministre, en avez-vous jamais reparlé avec lui?

**M. Drury:** Non.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Vous n'avez jamais pensé que s'il disait «donnez moi vos conclusions», il était nécessaire de lui faire rapport de la situation?

**M. Drury:** Le premier ministre est assez pris.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** L'auditeur général aussi.

[Texte]

**Mr. Drury:** And has a great many preoccupations. The most he can hope to do is either directly or through his subordinates ensure that there are adequate systems in operation and that they are being adequately operated.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Was it normal, Mr. Drury, when you received a request from the Prime Minister on other matters and he made a definite request to you to let him have your views, that you would not do so?

**Mr. Drury:** In the ordinary course of events, if I could resolve a particular problem, I did not feel it necessary to burden him with a report. One should go back to him if you are unable to deal with it and require his further help. If you do not need it, not much useful purpose is served by going back and telling him how good you are; how well you have done. He has things other than that to occupy himself with.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Obviously the Prime Minister seemed to be somewhat concerned about this letter when he received it. He said, "It seems to me to require immediate attention." He wanted to know whether or not the government had any responsibility to urge a particular course of action on CDC or Polymer and he asked specifically for you to report to him. What you are saying to the Committee is that having had a very brief discussion with the President of CDC you felt that the matter had been resolved. Did you at any time subsequent to that telephone call to Mr. Hampson, in the three years intervening until the letter came to light in November, 1976, discuss this with any of the officials of CDC?

**Mr. Drury:** No.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Never?

**Mr. Drury:** Never.

**The Chairman:** Thank you. Supplementaries?

**Mr. Clarke:**

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Drury, in the letter from the Prime Minister, he suggests a course of action for you: that you might have a discussion of the question with Messrs. Turner, Goyer and Sharp, three other Ministers of the Crown at that time, I believe. Did you ever do that?

**Mr. Drury:** The letter offers suggestions as to two courses of action, a choice of and I selected the second of them which was direct communication with the Canada Development Corporation rather than the initial one which would have been at the outset not very illuminating. Messrs. Turner, Goyer and Sharp would not be familiar with the factual background.

• 1135

**The Chairman:** Thank you. Mr. Bawden, a supplementary?

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, as I read the Prime Minister's letter, he said that he expressed the hope that, having brought this to the attention of the management of the Canada Development Corporation and Polymer, that they will give serious consideration to the question of whether any modification

[Traduction]

**M. Drury:** Et il a beaucoup de soucis. Tout ce qu'il pouvait espérer, c'était de s'assurer soit directement, soit par l'intermédiaire de ses subordonnés qu'il existe des mécanismes adéquats et que ceux-ci fonctionnent bien.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Normalement, monsieur Drury, lorsque le premier ministre vous interrogeait sur d'autres questions et vous demandait précisément de lui donner votre avis, vous ne lui répondiez pas?

**M. Drury:** Ordinairement, si je pouvais résoudre le problème en question, je n'estimais pas nécessaire de l'ennuyer avec un rapport. Par contre, s'il avait été impossible de régler le problème, il aurait été normal de lui demander main forte. Lorsque ce n'est pas nécessaire, il ne sert pas à grand chose d'aller dire que l'on est très compétent, que l'on a réussi à régler le problème. Il a d'autres choses à faire qu'à écœurer cela.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** De toute évidence, le premier ministre semblait quelque peu soucieux de cette lettre. Il déclare qu'à son avis la question exige d'être étudiée immédiatement. Il voulait savoir si le gouvernement devait obliger la SCD ou Polymer à quelque chose, c'est pourquoi il vous a demandé de faire rapport. Vous déclarez, vous, au comité qu'après en avoir brièvement discuté avec le président de la SCD vous avez estimé la question close. Avez-vous, après cette communication téléphonique avec M. Hampson, dans les trois ans qui se sont écoulés jusqu'en novembre 1976, rediscuté de la question avec la direction de la SCD?

**M. Drury:** Non.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Jamais?

**M. Drury:** Jamais.

**Le président:** Merci. Des questions complémentaires?

Monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur Drury, le premier ministre vous suggère d'en discuter avec MM. Turner, Goyer et Sharp, tous trois ministres à l'époque. L'avez-vous fait?

**M. Drury:** La lettre suggère deux démarches, j'ai choisi la deuxième, c'est-à-dire une communication directe avec la Société canadienne de développement plutôt que d'en discuter avec MM. Turner, Goyer et Sharp, qui n'étaient pas très au courant de la situation.

**Le président:** Merci. Monsieur Bawden, une question complémentaire?

**M. Bawden:** Monsieur le président, dans sa lettre le premier ministre si je ne m'abuse, dit qu'il espère qu'en portant le problème à l'attention de la direction de la Société canadienne de développement et de Polymer, on pouvait espérer que Polymer envisage de modifier ses pratiques commerciales.

[Text]

in the practices of Polymer in its trading arrangements is required.

I would like to ask Mr. Drury, if that matter was discussed, whether it was clearly concluded in his discussions with Mr. Hampson or with any others that, in fact, no modification of the practices and the trading arrangements was required. Did they decide it was acceptable to continue doing the same thing or did they have any discussions on this matter at all?

**Mr. Drury:** I gathered from Mr. Hampson that the corporation in its internal mechanism, together with the two auditors and the lawyers, had looked at this problem and come to the conclusion that there was not a material contingent liability and that there should be no change in the practices—although we did not use this phraseology at that time—followed by the corporation.

Mr. Henderson's letter says:

... the practices followed are not uncommon, in fact they are fairly prevalent today in the operations of multinational corporations in many parts of the world.

So it was not so much a question of following or not following common practices which arose over this question of contingent liability, but whether provision had been made for full disclosure to the shareholders, the public, of the liabilities that faced the corporation.

**Mr. Bawden:** The point is you decided no change was required.

**Mr. Drury:** I did not decide no change was required. I was satisfied that Mr. Hampson and his managerial machinery had enquired into this and applied to it the kind of business judgment which we acknowledge they have by appointing them.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Towers, a supplementary?

**Mr. Towers:** Thanks, Mr. Chairman. Along the same lines, to Mr. Drury, he said that he was relying on the business judgment of Mr. Hampson and his colleagues, I would suppose, rather than the legal responsibility. And also, sir, you said that when you contacted Mr. Hampson that they were aware of the problem which you further went on to say you yourself saw as a contingent liability. When did you decide that it was no longer a contingent liability?

**Mr. Drury:** I did not decide it was not a contingent liability. Indeed, I did not try to make an examination. I am not an auditor. I am not an accountant. And for an adequate definition of "a contingent liability", I rely on the auditors and the lawyers to do this, and I accept their advice.

**Mr. Towers:** When did you change your mind then, sir? You said that you saw it as a contingent liability. When did you change your mind that it was no longer a contingent liability?

**Mr. Drury:** I did not say I had seen the existence of a contingent liability undisclosed. This is a perception of the Auditor General of Canada that his examination disclosed the existence of a serious contingent liability. The Auditor General, as I was advised, pointed this out to his co-auditors. The

[Translation]

S'il a discuté de la question, M. Drury pourrait-il nous dire si la conclusion avec M. Hampson ou avec d'autres fut qu'en fait il n'était pas nécessaire de modifier les pratiques commerciales de la société? Ont-ils jugé acceptable de poursuivre comme avant et, surtout, en ont-ils discuté?

**M. Drury:** J'ai conclu après mon entretien avec M. Hampson que la société, tant au niveau interne qu'avec les deux vérificateurs et les juristes, avait étudié le problème et jugé qu'il n'y avait pas là de responsabilité éventuelle et qu'il n'était pas nécessaire de modifier les pratiques de la société. Ce ne sont toutefois pas les termes exacts utilisés alors.

Je cite la lettre de M. Henderson:

... ces pratiques sont assez courantes; les sociétés multinationales les utilisent en réalité assez souvent dans leurs opérations à travers le monde.

La question n'était donc pas tellement de savoir s'il s'agissait ou non de pratiques ordinaires, mais si une disposition prévoyait la divulgation totale du passif éventuel de la société à ses actionnaires, au public.

**M. Bawden:** Mais vous avez décidé qu'il n'était pas nécessaire de changer quoi que ce soit.

**M. Drury:** Non, ce n'est pas cela. Je me suis assuré que M. Hampson et ses cadres supérieurs avaient fait enquête sérieusement.

**Le président:** Merci. Monsieur Towers, question complémentaire?

**M. Towers:** Merci, monsieur le président. M. Drury a déclaré qu'il s'en remettait au jugement de M. Hampson et de ses collègues plutôt qu'à la responsabilité légale. Vous dites d'autre part, monsieur, que lorsque vous avez contacté M. Hampson, il vous a déclaré être au courant du problème. Quand avez-vous jugé que de passif éventuel dont vous aviez parlé n'existait plus?

**M. Drury:** Ce n'est pas moi qui ai décidé qu'il n'y avait pas de passif éventuel. D'ailleurs, je n'ai jamais essayé d'examiner la question. Je ne suis ni vérificateur ni comptable. Je m'en remets aux vérificateurs et aux juristes, et j'accepte leur avis.

**M. Towers:** Quand avez-vous alors changé d'avis, monsieur? Vous avez dit que vous aviez d'abord pensé qu'il y avait un passif éventuel.

**M. Drury:** Je n'ai jamais dit avoir constaté que l'on cachait l'existence d'un passif éventuel. C'est l'auditeur général du Canada qui a déclaré que son examen des comptes avait révélé l'existence d'un grave passif éventuel. Il l'avait signalé aux autres vérificateurs. Le comité de vérification de la SCD ou de

## [Texte]

Audit Committee of CDC or Polysar, and with the aid of legal advice, came to the conclusion that there was not an undisclosed serious contingent liability. Now here was a difference of opinion between the Auditor General and Peat, Marwick and Mitchell. The Committee will recollect that this action took place in Europe where Peat, Marwick had a resident staff and the Auditor General did not have staff in the field in Europe.

• 1140

**The Chairman:** Thank you. Mr. Orlikow, a supplementary? Mr. Francis, a supplementary?

My supplementary for you, Mr. Drury, and I do not want to be too long winded here, is that the Prime Minister himself in the House has emphasized the great differences in handling some of these matters between a purely legal, a purely financial, a purely accounting or auditing matter and the business ethics and the business morality especially when dealing with Crown Corporations. There can be a grave difference between the mere technicalities of the matter and the business ethics and business morality of the matter.

And the Prime Minister has gone on record with his own views on the morality of it. I just draw your attention once more to the Auditor General's letter to the Prime Minister, which was remitted to you, in which he specifies the practices against which he is complaining. And they are:

...invoicing... at inflated prices, with the difference being remitted to the customers or their representatives in cash in Switzerland or placed in numbered Swiss bank accounts as directed. As a result of this practice, the customer is in a position to reduce his tax liabilities in his own country and avoid his country's foreign exchange control regulations, where these exist.

So the practices are specified very, very directly and they later turned out to be absolutely true. And then he goes on, and I am still referring to the Auditor General's letter, he says:

The officials of Polymer and Polysar believe there is little danger...

in respect of the legalities of the contingent liability point, and he emphasized to the Prime Minister:

...the fact remains that the publicity attendant on the charges...

apart altogether from the legality, the technicalities, the financial and accounting specifics,

...the fact remains that the publicity attendant on the charges which could be made against a Canadian Crown corporation and/or Canada Development Corporation could have serious and undesirable consequences.

Are you saying to me, therefore, in the face of those allegations that you were only worried about the legal and technical aspects of the contingent liability and you had no discussion at all with Mr. Hampson or with anybody else in authority under

## [Traduction]

Polysar, sur avis de conseillers juridiques, a conclu qu'on n'avait caché aucun grave passif éventuel. Il y avait donc divergence d'opinion entre l'auditeur général et le cabinet Peat, Marwick et Mitchell. Le Comité se souviendra que ceci s'est passé en Europe où le cabinet Peat, Marwick avait du personnel, alors que l'auditeur général n'en avait pas sur place.

**Le président:** Merci. Monsieur Orlikow, une question complémentaire? Monsieur Francis, une question complémentaire?

Moi j'en aurais une, monsieur Drury, et je ne voudrais pas trop m'attarder. Le premier ministre a insisté lui-même à la Chambre sur les grandes différences dans ce genre de choses entre l'aspect purement légal, financier, comptable, entre la vérification et l'éthique des affaires, surtout lorsqu'il s'agit de sociétés de la Couronne. Il peut y avoir une sérieuse différence entre les questions purement techniques et les considérations commerciales.

Puis le premier ministre a donné son point de vue sur la moralité de la chose. Je me contenterai d'attirer encore une fois votre attention sur la lettre de l'auditeur général au premier ministre. Il précise les pratiques qui font l'objet de sa plainte, à savoir:

...facturer... des prix gonflés, la différence est ensuite remise en argent comptant aux clients ou à leurs représentants en Suisse ou bien elle est placée dans des comptes de banques suisses numérotés, selon les indications. Grâce à cela, le client peut réduire ses obligations fiscales dans son propre pays et tourner les règlements nationaux de change, lorsqu'il y en a.

Ainsi les pratiques sont très bien précisées et sont plus tard tout à fait confirmées. Et l'auditeur général poursuit:

Les directeurs des sociétés Polymer et Polysar estiment que c'est peu probable...

Quant à la légalité du passif éventuel, l'auditeur général précise au premier ministre:

...Il n'en demeure pas moins que la publicité engendrée par des accusations...

en dehors des aspects légaux, techniques, financiers et comptables,

Il n'en demeure pas moins que la publicité engendrée par des accusations portées contre une société de la Couronne canadienne et (ou) la Société canadienne de développement pourrait avoir des conséquences graves et indésirables.

Devant ces accusations, vous me dites alors que vous ne vous êtes inquiété que des aspects légaux et techniques du passif éventuel, et que vous n'avez absolument pas discuté avec M. Hampson ou quelqu'un d'autre de l'éthique commerciale des activités de cette société en Europe?

[Text]

you on the business ethics and the business morality of what this Corporation was doing in Europe?

**Mr. Drury:** Mr. Chairman, I am not saying yes to the suggestion you have made. Indeed, we were conscious within the government of a changing ethic in relation to not only business but indeed government itself. As I was endeavouring to indicate to Miss MacDonald, we are in the process of trying to clarify our and other people's thinking on the question of guidelines. There was a distinct preoccupation with ethics as distinct from just straight legality. One must recall that the relationship between the government and the Canada Development Corporation is not that of a government to a department, which is directly responsible, nor even that of a wholly-owned Crown corporation. But the Canada Development Corporation was then in the process of preparing itself to become a publicly-owned, not governmentally-owned, corporation. With a view to this, the relationship between the government and the corporation was at arm's length, with no direct control. And we were hoping, and indeed this has progressed, to divest gradually government direct management of this Corporation into the regular commercial corporation. Therefore, with the ethical practices it followed, the government was not jurisdictionally entitled to dictate, to lay down for them—and I think as the Prime Minister has indicated on a number of occasions—guidelines from the government to Crown corporations, that these would be in the form of suggestion rather than ordinances. And that was why my proposal to Mr. Morrison was rather a suggestion than a directive.

• 1145

**The Chairman:** Well, sir, I thought we were dealing though with practices that had been carried on while it was a Crown corporation.

**Mr. Drury:** I must confess I was rather more interested in the future than in rehashing investigation into the past.

**The Chairman:** But nothing happened in any event that changed this?

**Mr. Drury:** In the event, no changes were made. That is correct.

**The Chairman:** Mr. Orlikow, 10 minutes, please.

**Mr. Orlikow:** Mr. Drury, you said at the beginning of your statement that in the absence of Mr. Hampson, the President of CDC, you spoke to Mr. Morrison, the Vice-President. And I think you said—this is what I want to get confirmed or clarified—you told them in a general way what was in Mr. Henderson's letter to the Prime Minister. I would like to get that clear. Did you give or send a copy of Mr. Henderson's letter to either Mr. Morrison or subsequently to Mr. Hampson so that they knew precisely what was in Mr. Henderson's letter?

**Mr. Drury:** Mr. Chairman, I am not too clear . . .

**Mr. Orlikow:** I want to know whether you . . .

**Mr. Drury:** You talk about Mr. Hampson's letter.

[Translation]

**M. Drury:** Monsieur le président, je ne puis répondre affirmativement. Il est évident qu'au sein du gouvernement nous étions conscients d'un changement d'éthique non seulement dans le monde des affaires mais également au gouvernement. Comme j'ai essayé de l'expliquer à M<sup>lle</sup> MacDonald, nous avons entrepris de clarifier les idées des uns et des autres sur les lignes directrices. L'éthique et la stricte légalité sont deux choses distinctes. On se souviendra que les rapports entre le gouvernement et la Société canadienne de développement ne sont pas les mêmes qu'entre un gouvernement et un ministère qui est directement responsable ni même qu'entre un gouvernement et une société entièrement d'État. Mais la Société canadienne de développement se préparait alors à devenir une société publique et non une société d'État. Ainsi rien n'était prévu dans les rapports entre le gouvernement et la Société pour un contrôle direct. Nous espérons—et cela avance d'ailleurs—faire progressivement passer la gestion de cette société au secteur commercial. Aussi le gouvernement n'était-il pas autorisé à dicter, à imposer—et je pense que le premier ministre l'a dit à plusieurs reprises—des directives comme aux sociétés de la Couronne. Il ne pouvait s'agir que de suggestions et non d'ordres. C'est pourquoi la proposition que j'ai faite à M. Morrison était plus une suggestion qu'une directive.

**Le président:** Eh bien, monsieur, je pensais pourtant que l'on parlait des pratiques en cours pendant que la Société appartenait à la Couronne.

**M. Drury:** Je vous avouerai que je m'intéressais beaucoup plus à préparer l'avenir qu'à enquêter sur le passé.

**Le président:** Mais rien n'a changé dans ces pratiques?

**Mr. Drury:** Là-dessus, pas de changement, c'est exact.

**Le président:** Monsieur Orlikow, dix minutes, s'il vous plaît.

**M. Orlikow:** Monsieur Drury, vous avez dit, au début de votre déclaration, qu'en l'absence de M. Hampson, président de la SCD, vous aviez parlé à M. Morrison, vice-président. Et vous lui avez, je crois, dit que vous vouliez voir confirmer ou clarifier le contenu général de la lettre envoyée par M. Henderson au premier ministre. Avez-vous donné ou envoyé copie de cette lettre soit à M. Morrison, soit à M. Hampson, pour qu'ils sachent précisément ce qu'elle contenait?

**M. Drury:** Monsieur le président, je ne comprends pas trop . . .

**M. Orlikow:** J'aimerais savoir si vous . . .

**Mr. Drury:** . . . Vous parlez de la lettre de M. Hampson.

## [Texte]

**Mr. Orlikow:** No, Mr. Henderson's letter. I am asking whether a copy of Mr. Henderson's letter to the Prime Minister was actually given or shown to either Mr. Morrison or to Mr. Hampson?

**Mr. Drury:** This really did not seem to be necessary in that the final paragraph of Mr. Henderson's letter reads:

I have sent a copy of this letter to Mr. Ian C. Rush, President of Polymer Corporation and to Mr. H. A. Hampson, Chairman of the Board of the Canada Development Corporation, in accordance with my undertaking with them.

I assumed he had done that, I must confess.

**Mr. Orlikow:** All right. In Mr. Henderson's letter to the Prime Minister, and I will quote in part, he talks about the Polysar practice of invoicing certain European countries at inflated prices. Do you believe such practices, if carried on, were permissible or moral in a corporation then still almost completely owned by the government? Even if it is legal, do you believe it is permissible, that it is proper?

• 1150

**Mr. Drury:** It depends I guess, a bit, on the definition of "inflated prices". I do not think Polymer has condoned, nor does condone, invoicing at inflated prices, if "inflated" means artificially raised and never intended to be charged to anyone.

**Mr. Orlikow:** But you did not ask Mr. Hampson to find out specifically, in detail, and report to you what Mr. Henderson was alluding to, did you?

**Mr. Drury:** No.

**Mr. Orlikow:** Okay. Then Mr. Henderson's letter says, about these inflated prices;

—the difference . . .

I suppose between the inflated price and the actual price,

. . . the difference being remitted to the customers or their representatives in cash in Switzerland or placed in numbered Swiss bank accounts as directed.

I ask you, Mr. Drury, do you believe the practice of paying money in cash to a customer is permissible in a Crown corporation, or a corporation almost exclusively owned by the government—if it is legal? I have asked you, do you believe that?

**Mr. Drury:** In answer to the straight question, do I believe in a Crown corporation's paying cash to its customers if they receive value for that, yes, if it is a cash transaction. They are generally paid by cheque, but I do not see anything ethically wrong with paying cash in a cash transaction. I do think if you would look at the guidelines, which define rather more precisely the views of Polymer or Polysar in relation to this kind of transaction, I subscribe to those.

## [Traduction]

**M. Orlikow:** Non, de celle de M. Henderson. Je vous demande si vous avez envoyé à M. Morrison ou à M. Hampson copie de la lettre de M. Henderson au premier ministre?

**M. Drury:** Cela ne semblait pas nécessaire, car le dernier paragraphe de la lettre de M. Henderson précise que:

J'ai fait parvenir une copie de cette lettre à M. Ian C. Rush, président de *Polymer Corporation Limited*, et à M. H. A. Hampson, président du conseil d'administration de la Société canadienne de développement, conformément à mes engagements envers eux.

J'ai supposé qu'il l'avait fait.

**M. Orlikow:** Bien. Dans la lettre de M. Henderson—et je vais la citer en partie—il parle de l'habitude qu'avait Polysar de facturer à certains pays européens des prix gonflés. Estimez-vous de telles pratiques morales pour une société qui était encore presque complètement la propriété du gouvernement? Même si c'est égal, jugez-vous que c'était correct?

**M. Drury:** Je crois que cela dépend de la définition que l'on donne de prix gonflés. Je ne pense pas que Polymer aurait accepté de facturer des prix gonflés, si «gonflés» signifie majorés artificiellement sans aucune intention de les imposer à qui que ce soit.

**M. Orlikow:** Mais vous n'avez pas demandé à M. Hampson de vous préciser à quoi faisait allusion M. Henderson?

**M. Drury:** Non.

**M. Orlikow:** Bon. Puis la lettre de M. Henderson parle de

. . . la différence . . .

Je suppose qu'il s'agit de la différence entre le prix gonflé et le prix réel,

. . . la différence est ensuite remise en argent comptant aux clients ou à leurs représentants en Suisse, ou bien elle est placée dans des comptes de banques suisses numérotés, selon les indications.

Pensez-vous, monsieur Drury, que verser de l'argent comptant à un client est permis à une société de la Couronne, ou à une société presque exclusivement propriété du gouvernement?

**M. Drury:** Si je crois qu'il est normal qu'une société de la Couronne verse de l'argent comptant à ses clients? Oui, s'il s'agit d'une transaction au comptant. C'est en général payé par chèque, mais je ne pense pas qu'il y ait quoi que ce soit de mal à verser de l'argent comptant dans une transaction au comptant. Toutefois, je pense que si vous examinez les lignes directrices qui donnent plus précisément le point de vue de Polymer ou de Polysar sur ce genre de transaction, vous verrez que nous tombons d'accord.

**[Text]**

**Mr. Orlikow:** But, Mr. Drury, surely the point is not what is in the guidelines, or in some other book that is never looked at, the important question is what happened and why it happened. Let me continue. Mr. Henderson says in his letter:

As a result of this practice . . .  
which I have already indicated

. . . the customer is in a position to reduce his tax liabilities in his own country and avoid his country's foreign exchange control regulations . . .

Do you think a corporation owned by the people of Canada should lend itself to that kind of practice, that kind of deception or fraud of foreign countries, which Mr. Henderson indicates they probably were doing or that they could do?

**Mr. Drury:** Yes. I think Mr. Henderson's statement of cash payments on these rebates has since been shown to be incorrect. It was never done. How far a principal, or a debtor, should follow through the use to which the money he pays is put, how it is employed by the person to whom he pays it, is a rather difficult question. As has been pointed out, this money was owed to, and in fact, in a sense the payment was the property of, the payee. The question is, how far does one have to go to ensure that the payee makes use of this money in ways that are satisfactory to the payer.

• 1155

**Mr. Orlikow:** Yes, but, Mr. Drury, surely the record is now clear that nothing was done. Polysar and CDC took the advice on the very narrow legal grounds which they got from their legal counsel and from their auditors, and they did not change their practices until some three years later when, as a result of the publicity, they appointed Mr. Aylesworth and Mr. Martin. I think it was, to look into these practices. They made a report which verified the very claims which Mr. Henderson made and, on the basis of their report, Polysar changed its practices. Now, if they were permissible, if there was nothing wrong, if the money belongs to the customers, and everything else, then it seems to me that Polysar should have said, "Well, we still see nothing wrong and we are going to continue." In fact, the change, so obviously they now realize that something is wrong. I suggest to you that in taking the position you did, and in following the steps that you did, what happened was precisely what the Prime Minister indicated to you in his letter might happen, and I will read from the Prime Minister's letter:

While there may be no breach of law involved, there are obvious possibilities for embarrassment.

That is precisely what happened. That is precisely why this Committee has been holding so many meetings, because the matter which was raised by the Auditor General was in fact sloughed off by you, by Polysar and by the CDC.

**Mr. Drury:** Needless to say, Mr. Chairman, I think the term "sloughed off" is rather unfair, but I do not want to get into polemics. If one looks at the evidence of Mr. Cowperthwaite in relation to the changing North American business ethic which has transpired over this period, as Mr. Justice Aylesworth and

**[Translation]**

**M. Orlikow:** Mais, monsieur Drury, la question n'est pas de savoir ce que contiennent les lignes directrices ou tout autre document que l'on ne regarde jamais, la question est de savoir ce qui s'est passé et pourquoi cela s'est produit. Je reprends la lettre de M. Henderson:

Grâce à cela . . .

ce dont on vient de parler

. . . le client peut réduire ses obligations fiscales dans son propre pays et tourner les règlements nationaux de change . . .

Estimez-vous qu'une société qui appartient au peuple canadien doive se prêter à ce genre de pratique malhonnête vis-à-vis de pays étrangers, puisque M. Henderson dit que c'était probablement ce qu'ils faisaient ou du moins ce qu'ils pouvaient faire?

**M. Drury:** Je crois que ce que dit M. Henderson sur les versements d'argent comptant a été infirmé. Jusqu'où un créancier doit-il vérifier l'utilisation que l'on fait de son argent, je ne sais trop. On a dit que cet argent était dû, et qu'en fait, en un sens, la somme appartenait au débiteur. Il faut donc se demander jusqu'où l'on doit s'assurer que le débiteur utilise bien l'argent à la satisfaction du créancier.

**M. Orlikow:** Oui, mais monsieur Drury, il est évident maintenant que l'on n'a rien fait. Ni Polysar, ni la SCD n'ont changé quoi que ce soit à leurs pratiques avant que l'on ne fasse tant de publicité autour de cette histoire. Ce n'est qu'à ce moment qu'ils ont demandé à M. Aylesworth et à M. Martin d'étudier la question à propos de laquelle ils s'étaient jusque-là contentés de l'avis de leur conseiller juridique et de leurs vérificateurs. Le rapport a confirmé ce que disait M. Henderson, c'est alors que Polysar a changé ses pratiques. Or, à mon avis, s'il s'agissait en effet de pratiques généralement acceptées, s'il n'y avait rien de mal à cela, si l'argent appartenait aux clients, etc., il me semble que Polysar aurait dû dire: «Eh bien, nous ne voyons toujours rien de mal et nous allons continuer». Mais ils ont changé, cela prouve bien qu'ils comprennent que quelque chose n'allait pas. En prenant la position et les mesures que vous avez prises, il s'est justement produit ce contre quoi le premier ministre vous avait mis en garde. Je vous récite sa lettre:

Même s'il n'y a pas de violation de la loi visée dans l'affaire mentionnée, il est possible qu'il y ait des problèmes.

C'est justement ce qui s'est passé. C'est précisément la raison pour laquelle le Comité a tenu autant de séances, parce que vous, Polysar et la SCD aviez en fait laissé tomber l'affaire.

**M. Drury:** Faut-il dire, monsieur le président, que le terme «laissé tomber» est plutôt injuste, mais je ne voudrais pas engager une polémique. Si l'on examine le témoignage de M. Cowperthwaite sur l'évolution de l'éthique commerciale nord-américaine au cours de cette période et que l'on considère que

*[Texte]*

his colleague were really looking at this problem—if I can put it this way—in a different time frame and through different eyes than Peat, Marwick and, I suspect, the management of Polysar were doing in 1972 and 1973, and it is not so much that Polysar has changed as the environment, the general consensus environment in which they have been operating has changed and tardily, perhaps, they caught up with it.

**Mr. Orlikow:** I will ask you as we asked Mr. Hampson, is there any evidence they would have caught up had these charges not been somehow made public? Nothing was done until very late in 1976. Nothing, in fact, was done, at least I have not seen any evidence of it, and I would like to if there is any because I would like to feel that in fact the officials of the government and the CDC were aware of the changing mores, but nothing was done, as far as I can tell, until the going got rough, until it became obvious that people outside had some information that things had been done that were not quite proper. Then we suddenly got this whole burst of activity, the changing practices and the appointment of the Aylesworth committee, and so on. I do not mean guidelines which are printed in a book and never looked at, never observed. I mean real action. Where is there any evidence that there was any real action before these matters started to be reported in the press?

**The Chairman:** One more question.

• 1200

**Mr. Drury:** I suggest, Mr. Chairman, and I am not the best witness as to what Polysar or the CDC may have thought about this and whether in the absence of newspaper stories they would have changed their practices. That is a question really which the officers of the Canada Development Corporation and Polysar are in a much better position to answer.

**Mr. Orlikow:** Let me ask you finally, what action did the government take, when you were the Minister or at any other time in that period, I suppose in late 1975 and 1976 when you say the attitude of the public was changing to what was permissible and acceptable, to see that Polysar, or any other government agencies or corporations, were not following the practices which were by then obviously not permissible?

**Mr. Drury:** In the case of the government departments and agencies directly under their control, a series of new guidelines was laid down and put into operation. In the case of the Ministers, another set of guidelines was laid down and put into operation. In the case of the House of Commons, suggestions were made and the decision as to what to do about those was properly left with the House of Commons because the government is not directing the House of Commons. It can suggest, but no more. In the case of the Canada Development Corporation, it does not have direct control over this Corporation, that is why it is a crown corporation, suggestions were made and have resulted in the guidelines which are in evidence as an exhibit before the Committee, quite extensive ones. I will have to appeal to the Chairman to help me. Which exhibit is that, the guidelines by Polysar?

**A Witness:** PA 92.

*[Traduction]*

le juge Aylesworth et son collègue ont en fait étudié la question à une époque et dans une perspective différentes de celles du cabinet Peat, Marwick et probablement de la direction de Polysar en 1972 et 1973, on s'aperçoit que ce n'est pas tant Polysar qui a changé, mais la mentalité, le milieu de leurs activités qui ont évolué et auxquels ils ont peut-être tardé à s'adapter.

**M. Orlikow:** Je vais vous poser la question que nous avons posée à M. Hampson. A-t-on la preuve que Polysar aurait suivi l'évolution de l'éthique du milieu si toute cette affaire n'avait pas été rendue publique? Rien n'avait disparu avant la fin de 1976. On n'avait rien fait, du moins à ma connaissance, et j'aimerais que l'on me dise si je me trompe, avant qu'il ne devienne évident que l'information avait filtré, que l'on savait à l'extérieur que certaines transactions n'étaient pas tout à fait correctes. C'est là que tout d'un coup les pratiques ont changé et que l'on a nommé le comité Aylesworth, etc. Je ne parle pas des lignes directrices contenues dans un livre que personne ne regarde jamais. Je veux dire des mesures réelles. A-t-on la preuve que l'on avait vraiment fait quelque chose avant que l'affaire soit rapportée par la presse?

**Le président:** Une dernière question.

**M. Drury:** Monsieur le président, je ne suis pas le mieux placé pour dire ce que pensait Polysar ou la SCD, et s'ils auraient changé leurs pratiques au cas où l'affaire n'aurait pas été rendue publique. Je crois qu'ils sont beaucoup mieux placés que moi pour y répondre.

**M. Orlikow:** Qu'a fait le gouvernement lorsque vous étiez ministre ou à une autre époque, à la fin de 1975 et en 1976, quand, selon vous, l'attitude du public changeait, pour s'assurer que Polysar et tous les autres organismes ou sociétés du gouvernement, n'admettaient pas des pratiques jugées inadmissibles?

**M. Drury:** Dans le cas des ministères et organismes gouvernementaux contrôlés directement, une série de nouvelles lignes directrices a été adoptée et appliquée. Pour les ministres, on a mis en vigueur une autre série de lignes directrices. Pour la Chambre des communes, il y a eu quelques suggestions, et la décision finale a été laissée à la Chambre des communes, car ce n'est pas au gouvernement de la diriger. Il ne peut que faire des suggestions. Dans le cas de la Société canadienne de développement, le gouvernement n'a pas de contrôle direct, c'est une société de la Couronne, et il a dû se contenter de faire des suggestions, qui ont conduit la société à adopter des lignes directrices—celles-là mêmes mentionnées dans une pièce déposée devant le Comité. Je vais devoir demander l'aide du président. Quelle est la pièce qui contient les lignes directrices de Polysar?

**Un témoin:** PA 92.

[Text]

**Mr. Drury:** PA 92.

**The Chairman:** Yes, Polymer's corporate standards of business conduct dated February 7, 1977, Mr. Drury, Appendix PA 92, Issue 19.

Thank you, Mr. Orlikow.

My supplementary to you, Mr. Drury, and again I am afraid I am going to be a little long-winded here, but just as an individual member of the Committee I must say that I am rather aghast that your mental frame of mind here is still in a defensive mood as far as defending these practices are concerned. Unless I misread the temper of the Committee completely, I think our report, when we finally get down to it, is going to castigate as reprehensible, not only the morality and ethics of these practices, but perhaps even from a legal and accounting point of view we will find them reprehensible as well. The reason really why you are here as a witness is because, I think, the Committee wants to find out when you were warned about it back in March of 1973 and given the job by the Prime Minister of Canada of either coming up with specific answers or cleaning up the situation, it seems that there was a very cavalier attitude by you in respect of the whole matter.

My supplementary question to you, I guess, is four years after the date do you now think you did enough about it back in March of 1973 or not? Would you have done exactly the same thing today in respect of this?

• 1205

**Mr. Drury:** I suggest, Mr. Chairman, that I would have done exactly the same thing today but it would have produced quite a different result, because we are operating in a quite different ethical environment. You are aghast at these reprehensible practices treated in a cavalier way. These are pretty spectacular adjectives, but they do not throw much light on it.

It may be too great a task to cast your mind back to the way things were; to what was accepted and acceptable in respect of doing business in Europe in the late 1960s, 1970, and what we now feel should be the business ethic in North America. We have been through quite a lot of soul-searching and the results have been, as I say, guidelines for the public service, whereas hitherto none existed before. I myself, and you may call it defensive, am proud of the Canadian public service. Over the course of years—not just in the past five years when it got a new set of guidelines, but over the years—the general consensus as to what was good, what was bad, what was right and what was wrong, changed.

**The Chairman:** Did it change after November, 1976?

**Mr. Drury:** After November, 1976? November 15?

**The Chairman:** No, no. I am talking about the practices that were continued in November of 1976.

**Mr. Drury:** The practices that were continuing in November, 1976 were acknowledged by CDC and Polysar to be unacceptable.

**The Chairman:** I must have missed that part of the evidence; I am sorry.

[Translation]

**M. Drury:** PA 92.

**Le président:** Oui, code d'éthique relatif aux pratiques commerciales, 7 février 1977, M. Drury, appendice PA 92, fascicule 19.

Merci, monsieur Orlikow.

Monsieur Drury, j'ai aussi une question complémentaire, et j'ai bien peur encore une fois d'être intarissable, mais comme tous autres membres du Comité je dois dire que je suis assez renversé de voir que vous continuez à défendre ces pratiques. Sauf si je me fourvoie complètement, j'ai bien l'impression que lorsqu'il en viendra à rédiger son rapport, le Comité jugera ces pratiques non seulement répréhensibles du point de vue moral ou éthique mais également du point de vue légal et comptable. Si vous avez été invité à comparaître ici, c'est, je crois, parce que le Comité souhaite savoir si, lorsque vous avez été prié en mars 1973 par le premier ministre de régler le problème ou de répondre précisément à ces questions, vous n'avez pas agi de façon assez cavalière.

Quatre ans après, pensez-vous toujours que vous en aviez fait assez en mars 1973? Auriez-vous fait exactement la même chose aujourd'hui?

**M. Drury:** Monsieur le président, je pense que oui, mais le résultat aurait été totalement différent, car l'éthique a complètement changé. Vous vous dites ahuri que ces pratiques répréhensibles aient été prises à la légère. Vos adjectifs sont peut-être évocateurs, mais ils ne disent pas grand-chose.

Peut-être vous serait-il trop difficile de vous rappeler la situation d'alors, ce que l'on acceptait et qui était acceptable en Europe à la fin des années '60 et dans les années '70, et ce que nous recherchons maintenant comme éthique commerciale en Amérique du Nord. Nous avons beaucoup réfléchi et nous avons, je le répète, abouti à des lignes directrices applicables à la Fonction publique, alors que, jusqu'ici, il n'y en avait pas. Je suis personnellement fier de la Fonction publique canadienne, et vous m'accuserez peut-être de la défendre. Au cours des années—pas simplement dans les cinq dernières années où sont apparues ces lignes directrices—le sentiment général sur le bien et le mal a évolué.

**Le président:** Après novembre 1976?

**M. Drury:** Après novembre 1976? Le 15 novembre.

**Le président:** Non, non. Je parle des pratiques poursuivies encore en novembre 1976.

**M. Drury:** Les pratiques de novembre 1976 ont été reconnues inacceptables par la SCD et Polysar.

**Le président:** J'ai dû manquer cette partie du témoignage; je suis désolé.

[Texte]

**Mr. Drury:** Just read the guidelines.

**The Chairman:** The guidelines are dated February, 1977, sir.

**Mr. Drury:** That is the time-frame it took to articulate them but they were applicable, I suggest, in November, 1976.

**The Chairman:** All right. You have me properly confused now. We will go on supplementaries.

Mr. Francis, a supplementary?

**Mr. Francis:** No.

**The Chairman:** Mr. Blaker? Mr. Towers, a supplementary?

**Mr. Towers:** I wonder if Mr. Drury could table some documentation with regard to the draft forms of guidelines, which would verify the fact that perhaps in 1973, 1974 and 1975 there was consideration being given to guidelines that were published in February 7, 1977—some back-up material.

**Mr. Drury:** Mr. Chairman, I cannot do that. I have no knowledge of any such drafting efforts at all. This PA-92 document is the product of internal consideration by Polysar and its management. Exactly what they were doing in the meantime, how they got to this form of words, I frankly do not know; or I do not know any more than the record discloses.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Bawden, a supplementary?

• 1210

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, I was very surprised at Mr. Drury's references to the fact that we are operating in quite a different ethical environment, and later on he said, I think I am quoting, "What is right and wrong changes." I would like to ask the Minister, Mr. Chairman: is this something that relates . . . ? Is he speaking for the Government of Canada? Was something, that is improper this year, proper three years ago, or four years ago, as far as the Government of Canada is concerned? Is there any difference between right and wrong, today, three years ago or thirty years ago? I would like to ask the Minister that question and whether, in fact, he assumes the full responsibility for the Government of Canada in this horrible embarrassment to us as Canadians?

**Mr. Drury:** I am not sure, Mr. Chairman, I understand the question: whether I accept the full responsibility for the Government of Canada in this horrible embarrassment?

**Mr. Bawden:** Well, was it the Prime Minister or does the Minister accept that he was responsible for permitting, at the highest level, adding his blessing or his approval to, what was going on? Because clearly, what is wrong, today, was wrong three years ago. Surely, the Minister would accept that.

**Mr. Drury:** I do not think I would. As I say, if you take a simple analogy, we are amending, almost annually, the Criminal Code and things which were offensive at one period no longer are and things which in the past have not been regarded as offensive now are. Now, to suggest . . .

**Mr. Bawden:** That is not a suggestion.

[Traduction]

**M. Drury:** Lisez les lignes directrices.

**Le président:** Elles sont datées de février 1977, monsieur.

**M. Drury:** C'est le temps qu'il a fallu pour les présenter, mais elles s'appliquaient en novembre 1976.

**Le président:** Bien. Vous m'avez complètement perdu. Y a-t-il encore des questions complémentaires?

Monsieur Francis?

**M. Francis:** Non.

**Le président:** Monsieur Blaker? Monsieur Towers?

**M. Towers:** M. Drury pourrait-il déposer certains documents, comme des avant-projets de lignes directrices, qui prouveraient que peut-être en 1973, 1974 et 1975, on songeait à ces lignes directrices publiées le 7 février 1977?

**M. Drury:** Monsieur le président, non. Je ne sais pas du tout s'il existe de tels documents. Le document PA-92 est le produit des réflexions de la société Polysar et de ses directeurs. Ce qu'ils ont fait entre-temps, comment ils en sont arrivés là, franchement je n'en sais rien; je n'en sais pas plus que ce qui a été divulgué.

**Le président:** Merci. Monsieur Bawden, une question complémentaire?

**M. Bawden:** Monsieur le président, c'est avec beaucoup de surprise que j'ai entendu M. Drury dire que le sens moral a changé et ajouter plus tard—et je le cite—que le bien et le mal évoluent. Monsieur le ministre, parlez-vous au nom du gouvernement du Canada? Une action répréhensible cette année pouvait-elle être acceptable il y a trois ou quatre ans pour le gouvernement du Canada? Y a-t-il une différence entre le bien et le mal d'aujourd'hui, et le bien et le mal d'il y a trois ou trente ans? Assumez-vous la responsabilité pleine et entière au nom du gouvernement canadien de cette situation terriblement embarrassante pour nous, Canadiens?

**M. Drury:** Je ne suis pas certain d'avoir compris la question, monsieur le président. Est-ce que j'accepte la responsabilité pleine et entière au nom du gouvernement canadien de cette situation terriblement embarrassante?

**M. Bawden:** le premier ministre était-il responsable ou le ministre reconnaît-il porter la responsabilité d'avoir autorisé, au niveau le plus élevé, béni ou approuvé ce qui se passait? Car il est indubitable que ce qui est mal aujourd'hui l'était il y a trois ans. Le ministre ne peut accepter cela.

**M. Drury:** Non. Je peux faire une simple analogie. Nous amendons pratiquement chaque année le code criminel et certains actes considérés comme des délits il n'y a pas longtemps ne le sont plus, par contre certains actes non considérés comme des délits par le passé le sont maintenant. Or suggérer . . .

**M. Bawden:** Ce n'est pas une suggestion.

*[Text]*

**Mr. Drury:** ... that everything is immutable. Right is always right and right is immutably and forever wrong just means that you do not keep up with the times really. Perhaps that is one of our problems.

**Mr. Bawden:** Well, you still have not said whether or not you accept the full responsibility for this ...

**Mr. Drury:** No.

**Mr. Bawden:** ... as the highest senior person, the highest, and most highly-placed, person in the government who finally gave it his blessing.

**Mr. Drury:** I am not sure that I finally gave my blessing to anything.

**Mr. Bawden:** Well, who did?

**Mr. Drury:** I do not know there was any blessing as such.

**Mr. Bawden:** It certainly looks like it to me.

**Mr. Drury:** Well, if you do not mind this debate, Mr. Chairman, and if Mr. Bawden will talk exactly, tell me. What has been blessed?

**Mr. Bawden:** Well, Mr. Chairman, I will put it simply to conclude. Did the Minister give his blessing to these practices when he talked to the officials of the companies involved or did he not and, if he did not, what else did he do about it? It is pretty clear that nothing more was done so I would assume the officials accepted that they had the Minister's blessing and that is the blessing of the Government of Canada. Did the Minister give his blessing or did he not?

**Mr. Drury:** Well, in the sense that I did not veto, which I had no power to do, or to try to veto, what had been done and what my interest was to know whether people, in whom we had confidence, in whose business judgment we had confidence, had, in fact, in an organized, serious way apparently looked at this problem.

**Mr. Bawden:** You are blaming them, then?

**Mr. Drury:** When you say "blaming them," I think they are fully capable of accepting the responsibility for business judgment. That is after all why they are in the job. There is reliance, of necessity, on their business judgment in business matters.

**Mr. Bawden:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you. Miss MacDonald, a supplementary.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Thank you, Mr. Chairman.

• 1215

Mr. Drury, I would suggest that we have heard ad nauseam a number of witnesses before this Committee suggest that there has been a tremendous change in business and ethical practices between 1972-73 and 1977. I further suggest that that is a lot of nonsense. The change in practices would not have come about unless a letter from the Auditor General had been made public on November 26, 1976.

*[Translation]*

**M. Drury:** ... que tout est immuable, que le bien et le mal sont immuables, montre simplement que vous n'arrivez pas à suivre la mouvante réalité. C'est peut-être un de nos problèmes.

**M. Bawden:** vous n'avez toujours pas dit si oui ou non vous acceptiez la responsabilité pleine et entière de ...

**M. Drury:** Non.

**M. Bawden:** ... en tant que membre le plus haut placé dans la hiérarchie du gouvernement, qui a finalement donné sa bénédiction.

**M. Drury:** Je ne suis pas certain d'avoir donné ma bénédiction à quoi que ce soit en fin de compte.

**M. Bawden:** Qui alors?

**M. Drury:** Je ne pense pas qu'il y ait eu de bénédiction.

**M. Bawden:** C'est pourtant la nette impression que j'ai.

**M. Drury:** Si ce débat ne vous dérange pas, monsieur le président, et si M. Bawden voulait être plus précis, peut-il me dire ce qui a été béni?

**M. Bawden:** Monsieur le président, je vais essayer de m'exprimer le plus simplement possible pour qu'on en finisse. Le ministre a-t-il donné sa bénédiction à ces pratiques lorsqu'il en a parlé aux responsables des sociétés concernées, ou ne l'a-t-il pas fait, et dans ce cas qu'a-t-il fait d'autre? Il est tout à fait clair que rien d'autre n'a été fait, et je suppose que les responsables en ont conclu qu'ils avaient la bénédiction du ministre, c'est-à-dire la bénédiction du gouvernement du Canada. Le ministre a-t-il oui ou non donné sa bénédiction?

**M. Drury:** Dans la mesure où je n'avais pas de pouvoir de veto, j'ai essayé de savoir si ceux à qui nous avions accordé notre confiance et dont nous respectons le jugement avaient bel et bien étudié ce problème avec le sérieux requis.

**M. Bawden:** C'est donc eux que vous blâmez?

**M. Drury:** Lorsque vous dites que je les blâme, je pense qu'ils sont tout à fait capables d'accepter la responsabilité de leurs décisions. Après tout, c'est pour cela qu'ils occupent ces postes. Il est pratiquement nécessaire de s'en remettre à leur jugement en matière commerciale.

**M. Bawden:** Je vous remercie.

**Le président:** Je vous remercie. Mademoiselle MacDonald, une question supplémentaire?

**Mlle MacDonald (Kingston et les îles):** Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur Drury, nous avons entendu jusqu'à la nausée une succession de témoins nous dire qu'entre 1972, 1973 et 1977 les pratiques commerciales et éthiques avaient connu d'énormes bouleversements. Selon moi, c'est un tissu d'absurdités. Ce bouleversement n'aurait pas eu lieu si une lettre de l'auditeur général n'avait été rendue publique le 26 novembre 1976.

## [Texte]

NOW, sir, quite frankly, on a letter which was sent to you by the Prime Minister you had written:

Called Morrison, March 27, 1973, he has undertaken to get Hampson to justify in writing . . .

I presume that is to you.

—the future policy of Polysar, Polymer and CDC.

Again, I presume this is with regard to the content of the letter from the former Auditor General.

The first time that written justification as to the future policy of Polysar, Polymer and CDC with regard to these practices appeared was on February 7, 1977, some four years later. I just wish to ask you: do you yourself not consider that there is some negligence on your part in having allowed four years to lapse before having had Mr. Hampson or any other of the officials justify in writing the future policy of these then Crown corporations, and as far as Polysar is concerned, still a publicly owned corporation? How do you justify a lapse of four years from your own notation?

**Mr. Drury:** Well, I suppose I might . . . No, I guess perhaps I better not do that.

**An hon. Member:** Oh, go on.

**Mr. Drury:** Well, perhaps I will. The government, some time ago, suggested to the House of Commons that they articulate guidelines for themselves. Now, is the government negligent in not hounding the House for not producing guidelines?

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Oh, excuse me a moment, sir. Are you telling me that we, as members of the House of Commons, were to come up with guidelines for a situation we did not know existed until November 26, 1976? Is the blame now being thrown back onto people who were not even aware of this situation?

**Mr. Drury:** No, no. I am talking about conflict-of-interest guidelines.

**The Chairman:** I really think you are getting into trouble with the government House leader, getting into that line.

**Mr. Drury:** No, no. I am just suggesting that the government is no more directly in control of the Canada Development Corporation than it is in control of the House of Commons.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** You had the evidence before you; as an individual had the evidence before you.

**Mr. Drury:** The evidence of . . . ?

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** The Auditor General's letter, which surely must have raised some concerns in your mind.

## [Traduction]

Or, monsieur, soyons sincères, sur une lettre que le premier ministre vous a envoyée vous avez écrit:

Appelé Morrison 27 mars, il doit demander à Hampson de certifier par écrit . . .

je suppose que c'est bien vous.

. . . la politique future de Polysar, de Polymer, et de la SCO.

Je suppose une fois de plus que c'est au sujet du contenu de la lettre de l'ancien auditeur général.

Cette reconnaissance écrite de la politique future de Polysar, Polymer et de la SCD au sujet de ces pratiques a paru pour la première fois le 7 février 1977, quelque quatre ans plus tard. Je souhaite simplement vous demander: ne considérez-vous pas vous-même que vous avez été quelque peu négligent en permettant que quatre années s'écoulent avant que M. Hampson ou tout autre responsable certifie par écrit la politique future de ces sociétés qui appartenaient alors à la Couronne—et en ce qui concerne Polysar—d'une société appartenant toujours au public? Comment justifiez-vous ce retard de quatre ans?

**M. Drury:** Je suppose que je pourrais . . . Non, il serait peut-être préférable que je m'abstienne.

**Une voix:** Allons.

**M. Drury:** Bon alors. Il y a quelque temps le gouvernement a suggéré à la Chambre des communes de rédiger des directives applicables à elle-même. Le gouvernement est-il coupable de négligence en ne reprochant pas à la Chambre de ne pas avoir produit de directives?

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Oh, excusez-moi un instant, monsieur. Suggérez-vous que nous, membres de la Chambre des communes, devions rédiger des directives applicables à une situation dont nous n'avons pas connu l'existence avant le 26 novembre 1976? Est-ce que vous renvoyez la balle à ceux qui n'étaient même pas au courant de cette situation?

**M. Drury:** Non, non. Je parle des directives concernant les conflits d'intérêt.

**Le président:** Si vous vous lancez dans cet argument, vous allez au-devant d'ennuis avec le Leader du gouvernement à la Chambre.

**M. Drury:** Non, non. Je prétends simplement que le gouvernement n'exerce pas plus de contrôle direct sur la Société canadienne de développement que sur la Chambre des communes.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Vous aviez personnellement tous les renseignements en votre possession.

**M. Drury:** Quels renseignements?

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** La lettre de l'auditeur général qui vous a certainement fait réfléchir.

**Mr. Drury:** Questions, yes, it did. And what one hopes is that no man can do everything himself but that he can try to

**M. Drury:** Certes je me suis posé des questions. On ne peut attendre d'un homme qu'il fasse tout lui-même, mais il peut

[Text]

do the best he can to see that there are in place systems for the solution of problems and the avoidance of difficulties.

**The Chairman:** Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Drury about the actions again for greater certainty and clarification because I understand that Mr. Drury has said he did not respond to the Prime Minister's request for views and he did not have any correspondence with the Auditor General and he had no discussions with his colleagues in the Cabinet.

Was the sole and total action taken by you, Mr. Drury, upon receipt of this letter from the Prime Minister, the telephone call to Mr. Morrison?

**Mr. Drury:** No.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Well, could we have a little expansion? What else did you do?

**Mr. Drury:** If you had been here you would have heard by describing a subsequent return call from Mr. Hampson.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** But that is not what you did, sir. I am asking what other action you took.

**Mr. Drury:** I listened.

**The Chairman:** Mr. Francis for ten minutes, please.

**Mr. Orlikow:** Could I ask a supplementary, Mr. Chairman?

**The Chairman:** I am sorry. Did we not go round, Mr. Orlikow?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, it was Mr. Orlikow's turn.

**The Chairman:** Yes. That is right. You had the question and the practice is that you do not ask supplementaries to your own question.

All right. Sorry about that. Mr. Francis.

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I am concerned about the decision to dismiss the Auditor General in his function as co-auditor of Polysar Corporation which apparently was taken in May of 1973.

Were you, sir, consulted in that decision?

**Mr. Drury:** On the appointment of auditors of CDC, I do not recollect having been consulted, I must confess. I do not think the government appoints the auditors. Do they?

**Mr. Hampson:** No, they do not.

**Mr. Francis:** At that time, and still to the present time to the best of my knowledge, in the schedules to the Financial Administration Act there is listed Polymer Corporation as a Crown Corporation. To the best of my knowledge that is still the case.

[Translation]

essayer de faire de son mieux pour mettre en place des mécanismes permettant de résoudre les problèmes et d'éviter les difficultés.

**Le président:** Monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, j'aimerais demander de nouveau à M. Drury ce qu'il a fait pour que tout soit bien clair, car si j'ai bien compris, M. Drury a dit qu'il n'avait pas avisé le premier ministre de ses conclusions, comme celui-ci lui avait demandé, et qu'il n'avait eu aucun contact avec l'auditeur général ni aucune discussion avec ses collègues du cabinet.

La seule démarche entreprise par vous, monsieur Drury, après avoir reçu cette lettre du premier ministre, a-t-elle été cette conversation téléphonique avec M. Morrison?

**M. Drury:** Non.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Pourriez-vous être un peu plus précis? Qu'avez-vous fait d'autre?

**M. Drury:** Si vous aviez été présent, vous m'auriez entendu rapporter ma conversation subséquente avec M. Hampson quand il m'a appelé.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Mais ce n'est pas ce que vous avez fait, monsieur. Je vous demande ce que vous avez fait d'autre.

**M. Drury:** Je l'ai écouté.

**Le président:** Monsieur Francis, 10 minutes, s'il vous plaît.

**M. Orlikow:** Pourrais-je poser une question supplémentaire, monsieur le président?

**Le président:** Je m'excuse. N'avons-nous pas fait le tour, monsieur Orlikow?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, c'était le tour de M. Orlikow.

**Le président:** Oui. C'est exact. C'était votre tour, et généralement nous ne permettons pas aux gens de poser de question supplémentaire quand c'est leur tour.

Très bien, je m'excuse. Monsieur Francis.

**M. Francis:** Monsieur le président, la décision de démettre l'auditeur général de ses fonctions de covérificateur de la société Polysar, prise apparemment en mai 1973, me préoccupe.

Quand cette décision a été prise, monsieur, avez-vous été consulté?

**M. Drury:** Je dois avouer que pour ce qui est de la nomination des vérificateurs de la SDC, je ne me souviens pas avoir été consulté. Je ne pense pas que ce soit le gouvernement qui nomme les vérificateurs. N'est-ce-pas?

**M. Hampson:** Non.

**M. Francis:** A cette époque, et toujours à ma connaissance, la société Polymer figure comme une société de la Couronne dans les annexes de la Loi sur l'administration financière. A ma connaissance, elle y figure toujours.

[*Texte*]

Do you not have any views, sir, about the appropriateness of the Auditor General in regard to Crown corporations, being one of the co-auditors?

**Mr. Drury:** I think this is something on which the current Auditor General has some views. Hopefully one of the operations of this Committee will be to look at this whole question. Given the divesting process, selling the Canada Development Corporation to Canadian individuals rather than to the Canadian public as represented by the government, perhaps it should not be looked upon in the same kind of categorization or classification as one would a wholly owned Crown corporation or particularly a wholly owned agency corporation. I think we have to make distinctions.

**Mr. Francis:** I intended to ask Mr. Hampson whether or not it was wholly owned by the Crown at the time the decision took place. Previous testimony is not clear on that, but it is my understanding that in May of 1973 both Canada Development Corporation and Polysar were entirely owned by the Crown.

One of the things that has come out of the work of this Committee has been a difference in the way in which the Auditor General views his functions and some of the private auditing firms view their functions. It was obvious, for example, that Mr. Henderson resorted to a letter to the Prime Minister, which I suspect a private auditor would not have dreamed of doing.

• 1225

Do you have any views as to whether the Auditor General should have a special role with regard to Crown corporations?

**Mr. Drury:** We are back at this general question. I think it is rather more complex than just using the term "Crown corporation".

**Mr. Francis:** Well, let us say "publicly-owned corporations".

**Mr. Drury:** There is a whole range of them. Public owned, as distinct from privately owned?

**Mr. Francis:** Owned by the public of Canada.

**Mr. Drury:** In its collective governmental capacity or individually?

**Mr. Francis:** I do not understand the distinction you are making, but it seems to me that if the people of Canada own some kind of enterprise, that somehow to me is a public enterprise, but maybe I am wrong.

**Mr. Drury:** Well, the public of Canada very largely own the Bell Telephone Company.

**Mr. Francis:** I mean the taxpayers of Canada; the Government of Canada.

**Mr. Drury:** Well, most of them are taxpayers.

**Mr. Francis:** I mean the Government of Canada through the public sector.

**Mr. Drury:** The Government of Canada . . .

[*Traduction*]

Pensez-vous, monsieur, qu'il convienne que l'auditeur général soit un des covérificateurs lorsqu'il s'agit de sociétés de la Couronne?

**M. Drury:** Je crois que l'auditeur général actuel a ses idées à ce sujet. Une des activités du Comité sera d'étudier toute cette question, c'est à espérer. La Société canadienne de développement étant vendue à des particuliers canadiens plutôt qu'au gouvernement canadien au nom du public canadien, il serait peut-être préférable de ne pas la classer parmi les sociétés totalement possédées par la Couronne ou totalement possédées par une agence. Il faut faire une distinction.

**M. Francis:** Je voulais justement demander à M. Hampson si oui ou non la société appartenait totalement à la Couronne au moment où la décision a été prise. Les témoignages précédents à ce sujet ne sont pas clairs, mais sauf erreur de ma part, en mai 1973 la Société canadienne de développement et Polysar appartenaient entièrement à la Couronne.

Les travaux de notre comité ont mis en évidence la différence d'interprétation que se font de leur rôle l'auditeur général et les firmes privées de vérification. Par exemple, M. Henderson s'est adressé par lettre au premier ministre, je suppose qu'un vérificateur privé n'y aurait jamais songé.

Pensez-vous que l'Auditeur général devrait avoir un rôle spécial en ce qui concerne les sociétés de la Couronne?

**M. Drury:** Nous revenons à cette question générale. Il est simpliste de ne parler que de sociétés de la Couronne.

**M. Francis:** Disons «sociétés publiques».

**M. Drury:** Il y en a tout un éventail. Vous voulez dire publiques par opposition à privées?

**M. Francis:** Appartenant au public canadien.

**M. Drury:** Dans sa capacité gouvernementale collective ou individuellement?

**M. Francis:** Je ne comprends pas la distinction que vous faites, il me semble simplement que si la population canadienne possède une entreprise, c'est une entreprise publique, mais j'ai peut-être tort.

**M. Drury:** La population canadienne possède en grande partie la compagnie Bell Téléphone.

**M. Francis:** Je veux dire les contribuables canadiens, le gouvernement du Canada.

**M. Drury:** La plupart d'entre eux sont des contribuables.

**M. Francis:** Je veux dire le gouvernement du Canada par l'intermédiaire du secteur public.

**M. Drury:** Le gouvernement du Canada . . .

*[Text]*

**Mr. Francis:** What is commonly described as the public sector. I do not regard Bell Telephone shares as being owned by the public sector of Canada. Again, the world changes . . .

**Mr. Drury:** Well, this is what I am trying to get at. CDC is in the process of converting itself from a government or Crown-owned corporation to one owned by individual Canadians. This is in process.

Now, obviously its status is going to change quite markedly when that happens and a whole lot of interim steps looking towards the final result have to be taken. While as a wholly-owned government corporation it should start out with the auditor either solely or on a co-basis with private auditors—the Auditor General is the auditor—when it reaches the eventual stage of being owned by individuals rather than by the government, then the case for the Auditor General's acting as auditor is not as strong.

**Mr. Francis:** Let me put it another way. If a corporation is listed on the schedule to the Financial Administration Act, as long as it is so listed and until such time as the Government of Canada takes some action to change its status, should it not be regarded as a Crown corporation?

**Mr. Drury:** Well, this assumes that the current schedule under the Financial Administration Act is contemporaneous and I think we have heard a number of views expressed, including those of the Auditor General and the Treasury Board, that it is not contemporaneous.

**Mr. Francis:** Surely would not the law apply? How could a thing be according to law a Crown corporation and in fact not be in the sense of no longer being contemporaneous, whatever that means? I have some difficulty understanding.

**Mr. Drury:** By contemporaneous I mean in accordance with the facts. No, obviously the law, right or wrong, governs, whether it is contemporaneous or not.

**Mr. Francis:** I had some old-fashioned training years ago in public administration and I always thought that the law was paramount and that if they wanted to change the law, it was incumbent on the executive branch to take appropriate action to do so.

**Mr. Drury:** I will agree with that, too. The old-fashioned idea is still prevalent.

**Mr. Francis:** No action was taken with regard to Polymer Corporation or Polysar?

**Mr. Drury:** I am not sure that the law requires that the Auditor General be appointed auditor of all corporations listed in the schedules . . .

*[Translation]*

**M. Francis:** Ce qu'on décrit communément comme étant le secteur public. Je ne considère pas que les actions de Bell Téléphone soient possédées par le secteur public du Canada. Une fois de plus, le monde évolue . . .

**M. Drury:** C'est justement ce que j'essaie de démontrer. La SCD est en train de passer des mains de la Couronne ou du gouvernement à celles de particuliers canadiens. Cela se passe à l'heure actuelle.

Or, il est évident que son statut sera considérablement modifié quand cette opération sera terminée et qu'un bon nombre de mesures intérimaires doivent être prises en vue du résultat final. Tant qu'il s'agit d'une société appartenant entièrement au gouvernement, son vérificateur devrait être l'auditeur général seul ou en collaboration avec des vérificateurs privés, mais lorsqu'elle deviendra finalement la propriété de particuliers plutôt que celle du gouvernement, il n'est plus difficile de soutenir que son vérificateur doit toujours être l'auditeur général.

**M. Francis:** Je vais essayer autrement. Si une société figure à l'annexe à la Loi sur l'administration financière, aussi longtemps qu'elle y figure et tant que le gouvernement du Canada ne prend pas certaines mesures pour modifier son statut, ne devrait-elle pas être considérée comme une société de la Couronne?

**M. Drury:** Cela suppose que l'annexe actuelle de la Loi sur l'administration financière soit à jour, et selon certains, y compris l'auditeur général et le Conseil du Trésor, elle n'y est pas.

**M. Francis:** La Loi ne s'applique-t-elle pas? Comment une société peut-elle être selon la loi une société de la Couronne et, en fait, ne pas l'être dans la mesure où la liste n'est plus à jour, quel que soit le sens de cette expression? J'ai quelques difficultés à comprendre.

**M. Drury:** Par «à jour», j'entends conforme à la réalité. Non, de toute évidence, à tort ou à raison, la loi a force de loi, que la liste soit à jour ou non.

**M. Francis:** J'ai reçu il y a quelques années une formation vénérable en administration publique, et j'ai toujours pensé que la loi était souveraine, que, si on voulait la changer, il incombait à l'exécutif de prendre les mesures nécessaires.

**M. Drury:** Je suis également d'accord. Cette idée vénérable vaut toujours.

**M. Francis:** Aucune mesure n'a été prise en ce qui concerne la société Polymer ou Polysar?

**M. Drury:** Je ne suis pas certain que, aux termes de la loi, l'auditeur général doit être nommé vérificateur de toutes les sociétés figurant aux annexes . . .

• 1230

**Mr. Francis:** No, that is not my intention, sir. I am simply saying that it was, in my view, and still is, in my view, a Crown corporation. And as such, it seems to me that there is something more of a public interest to be entertained. It is my

**M. Francis:** Non, ce n'est pas là mon intention. Je dis simplement qu'il s'agissait, et qu'il s'agit encore à mon avis, d'une société de la Couronne. A ce titre, elle doit tenir compte de l'intérêt public. J'ai l'impression que l'auditeur général

[*Texte*]

impression that the Auditor General is a little more sensitive to broader concerns of public interest than a number of private auditing firms have been.

**Mr. Drury:** Well, you are asking me now . . .

**Mr. Francis:** Whether you would agree with that theory?

**Mr. Drury:** . . . what I think should be, not what is. Now, let us not confuse the two.

**Mr. Francis:** We have had a pretty good score on confusion today. I will bet you have too. No further questions, Mr. Chairman.

**The Chairman:** I did not know you had answered that last question, sir.

**Mr. Drury:** Well, not to his satisfaction, Mr. Chairman, in any event. No. If I understand the question, it really is, do I think that when Polymer changed its name to Polysar and became a wholly-owned subsidiary of the Canada Development Corporation rather than a Crown corporation owned directly by the Crown, whether it would have been advisable to continue the Auditor General as auditor of this subsidiary.

**Mr. Francis:** Yes.

**Mr. Drury:** I think there is, in management terms, a valid argument to be made for having the same auditors as principal auditors for the parent company and the subsidiaries, and not with some of the subsidiaries under the jurisdiction of the Auditor General, particularly a subsidiary with extra-Canadian—I am speaking of territorial operations—as an extensive part of its business, whereas now the Auditor General is not as adequately equipped as some large private Canadian firms are to do and audit extra-territorial operations.

**The Chairman:** Mr. Drury, I really hesitate to intervene here. We are going to go on this afternoon again, and I was wondering if you could be a little less evasive in your answers. I say that in the kindest way. Mr. Francis was not asking you if good arguments could be made; Mr. Francis was asking you for your opinion. A number of the members have phrased their questions this morning by asking you for your opinion. And I think, if we peruse the record, you have not given what could be termed your opinion once.

Now, if we had a public servant come before us and treat us the way you have treated us this morning, I think we would come out with a unanimous recommendation that that public servant be fired.

Really, sir, we have to go on this afternoon and we have a duty and responsibility. And when you are before us as an experienced ex-Cabinet Minister and the member of Parliament and the Minister to whom we can only get this type of answer, I really think you are attempting to degrade the intelligence of the members of this Committee with the type of answers we have had from you this morning.

I hate to get into an outburst such as this but really, sir, I think it is my responsibility to the Committee to ask you this afternoon to be a little more forthcoming in direct answers.

Now, we do have time for one short quick round of supplementaries before we break off.

[*Traduction*]

accorde plus d'importance à l'intérêt public que certaines sociétés privées d'experts comptables.

**M. Drury:** Vous me demandez maintenant de me prononcer.

**M. Francis:** De me dire si vous êtes d'accord avec cette théorie?

**M. Drury:** . . . sur ce qui devrait exister, et non sur ce qui existe en fait. Il ne faudrait pas mêler les deux.

**M. Francis:** Il y a déjà eu pas mal de confusion aujourd'hui. Je suppose que vous en avez souffert aussi. Je n'ai pas d'autres questions, monsieur le président.

**Le président:** Je ne savais pas que vous aviez répondu à la dernière question.

**M. Drury:** Eh bien, de toute façon, ma réponse ne l'a pas satisfait, monsieur le président. Sauf erreur, il m'a demandé si l'auditeur général aurait dû demeurer vérificateur de Polymar, lorsque celle-ci a pris le nom de Polysar et est devenue une filiale de la Société canadienne de développement, plutôt qu'une société de la Couronne appartenant directement à la Couronne.

**M. Francis:** Oui.

**M. Drury:** Pour assurer une meilleure gestion, d'aucuns pourraient prétendre que les mêmes vérificateurs devraient assurer la vérification comptable de la société mère et de ses filiales, et que l'auditeur général ne devrait pas s'occuper de la vérification des filiales, surtout des filiales dont une grande partie des activités a lieu à l'extérieur du Canada, car il n'est pas aussi apte que d'autres grandes sociétés canadiennes à vérifier ces activités à l'extérieur du territoire.

**Le président:** Monsieur Drury, j'hésite beaucoup à intervenir. Nous tiendrons une autre réunion cet après-midi, et je vous prierais de donner des réponses un peu plus précises. M. Francis ne vous a pas demandé si on pouvait invoquer des arguments favorables à cette théorie, il vous a demandé votre opinion personnelle. Un certain nombre de députés vous ont demandé votre opinion personnelle, ce matin. Mais la lecture du compte rendu montrerait que vous ne l'avez pas donnée une seule fois.

Si un fonctionnaire comparaisait devant nous et nous traitait de la façon dont vous nous avez traité ce matin, je crois que nous recommanderions à l'unanimité que ce fonctionnaire soit congédié.

Nous devons poursuivre cet après-midi et nous avons des devoirs et des responsabilités. Vous êtes un ancien ministre expérimenté, un député, et le seul ministre auprès duquel nous pouvons obtenir ces réponses; je crois vraiment que les réponses que vous avez données ce matin sont une insulte à l'intelligence des membres du Comité.

Je regrette ce mouvement d'humeur, mais je crois qu'il est de mon devoir de vous demander de nous donner des réponses plus directes.

Je puis accorder un bref tour de questions supplémentaires avant l'ajournement.

[Text]

**Mr. Drury:** Well, Mr. Chairman, I really take exception to that. I have offered to revive what factual information I can. When you ask me for my opinion on certain matters, I really do not think it lies with you to say you do not like the way I express my opinions. Now I am not here to give yes or no opinions because it is quicker and more convenient and more spectacular for you. If you want my opinion . . .

• 1235

**The Chairman:** Yes, sir.

**Mr. Drury:** . . . you listen to it and either you take it or you do not. It is my opinion and if you do not like it, then do not complain; you should not ask for it.

**The Chairman:** Well, we have not had your opinion yet, sir. Was that your opinion that you just gave to Mr. Francis? You started off by saying good arguments can be made in respect of something that actually is not factual, in any event; namely, having one auditor run through the whole piece in respect of a holding company and its subsidiaries, whether they are Crown or not. You know that that is not the case in respect of CDC and its subsidiaries, including Polysar, Polymer and the European subsidiaries, and if you do not know, you should.

We will have the record this afternoon if you want but there were three or four members asking you for your opinion and not once did you indicate what your opinion was. Now, I call that downright evasion, sir. If you are here to give testimony before this Committee, you should either give it or indicate that you do not want to give it, one or the other, but not evade the question.

Now, if we can get through the supplementaries, please, Miss MacDonald.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Yes. Mr. Drury, in your telephone discussion with Mr. Hampson, he would have indicated to you that this matter had been brought to the attention of the Auditor General by the overseas auditors, Peat Marwick, and that they were the ones who had first brought to light this system of rebate payments. In his telephone conversation with you, Mr. Hampson said:

I further mentioned to him . . .

that is Mr. Drury,

I further mentioned to him that, because all the mechanics had not been gone over by us, it would be best if he wanted to pursue the matter to get in touch with Peat Marwick who had done all the field work and had the knowledge involved.

Would you tell me why you did not get in touch with Peat Marwick to find out the details that they would have had concerning these practices?

**Mr. Drury:** Because, Miss MacDonald, my role in this was not to carry out an investigation of all the circumstances but, really, to ensure that qualified people in whom we had confidence had gone into it . . .

[Translation]

**M. Drury:** Monsieur le président, ce que vous venez de dire me froisse profondément. Je vous ai proposé de vous faire part de tous les renseignements dont je me souviens. Lorsqu'on me demande mon opinion sur certains sujets, je crois vraiment qu'il ne vous incombe pas de déclarer que vous n'aimez pas la façon dont j'exprime cette opinion. Je ne puis vous donner des réponses catégoriques uniquement parce que c'est plus rapide, plus commode et plus spectaculaire. Si vous voulez connaître mon opinion . . .

**Le président:** Oui, monsieur.

**M. Drury:** . . . commencez par l'écouter et jugez-en à votre gré ensuite. Voilà ce que je pense, et si vous n'êtes pas d'accord, ne vous plaignez pas, évitez tout simplement de me la demander.

**Le président:** Toutefois, vous ne nous avez pas encore donné votre opinion, monsieur. Venez-vous de donner votre opinion à M. Francis? Vous avez commencé par dire qu'on pouvait invoquer des arguments valables en faveur d'une situation qui n'existe pas réellement de toute façon, à savoir qu'un seul vérificateur comptable s'occupe de la société mère et de ses filiales, que ce soit une société de la Couronne ou non. Vous savez que c'est faux pour ce qui est de la SCD et de ses filiales, notamment Polysar, Polymer et les filiales européennes, du moins vous devriez le savoir.

Le compte rendu sera disponible cet après-midi si vous voulez le consulter, mais trois ou quatre députés vous ont demandé votre opinion, et vous ne l'avez jamais donnée. A mon avis, vous avez vraiment voulu éluder les réponses. Vous êtes ici pour témoigner, et vous devriez donner votre opinion ou indiquer que vous ne voulez pas la donner, l'un ou l'autre, mais n'éludez pas la question.

Nous pouvons maintenant commencer les questions supplémentaires. Mademoiselle MacDonald.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Oui. Monsieur Drury, lors de votre conversation téléphonique, M. Hampson vous aurait dit que les vérificateurs des filiales étrangères, Peat et Marwick, avaient signalé ce problème à l'auditeur général et que ce sont eux qui ont révélé l'existence de ces ristournes. Lors de la conversation téléphonique qu'il a eue avec vous, M. Hampson a déclaré: . .

Je lui ai aussi dit . . .

C'est-à-dire à M. Drury.

Je lui ai aussi dit, étant donné que nous n'avions pas vérifié en détail toutes les transactions, que s'il voulait poursuivre l'affaire, il valait mieux communiquer avec la société Peat et Marwick qui avait effectué tous les travaux de recherche et détenait tous les renseignements.

Pouvez-vous me dire pourquoi vous n'avez pas communiqué avec la société Peat et Marwick afin d'obtenir tous les détails au sujet de ces pratiques?

**M. Drury:** Parce qu'il ne m'incombait pas d'effectuer une enquête complète, mais de m'assurer que des gens compétents et dignes de confiance en avaient effectué une . . .

[Texte]

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Even though ...

**Mr. Drury:** ... to come up with the answers. Mr. Hampson's suggestion was that if I was dissatisfied with him, if I thought he was inadequate, then he would have no objection to my going and talking, as the Committee has done, directly with the auditors.

Now, I had and still have confidence in Mr. Hampson. When he assured me that the mechanisms in place to deal with these questions had been employed and that, in fact, it had been considered—I was not the auditor for this firm—I felt that I had done what I was supposed to do.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Even though you only had a brief telephone conversation on this and he indicated to you at that time that all the mechanics had not been gone over by him or by his officials and that it would be better, if you wanted to pursue the matter, to get in touch with those who had done the work. You still did not think it was necessary.

• 1240

**Mr. Drury:** The answer is no. I think what he speaks of, he had not done the work himself.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** He is the only one you spoke to.

**Mr. Drury:** Well, that is what I understood by it, that if I was worried about accepting his assurances he would have no objection to my proceeding directly to his auditors. This was an indication that he was not going to try to keep me out or keep me away, if I was dissatisfied with him, which I was not.

**The Chairman:** Mr. Bawden.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, I would just like to clarify with Mr. Drury who he talked to. Can Mr. Drury say if he spoke to anyone else other than Mr. Hampson and Mr. Morrison? Did he ever consult any of his colleagues in the House, in Cabinet, Deputy Ministers? Was there anyone else that he consulted in this matter?

**Mr. Drury:** In respect of this particular letter incident, no.

**Mr. Bawden:** I mean the whole question of practices of this company though, as a result of the Prime Minister's letter?

**Mr. Drury:** Well, you say as a result of the Prime Minister's letter, but I had frequent discussions with my colleagues, both on an organized and on an unorganized basis.

**Mr. Bawden:** Which colleagues?

**Mr. Drury:** Well, virtually all of them.

**Mr. Bawden:** Turner, Goyer and Sharp.

**Mr. Drury:** I was involved for some considerable time and we put a lot of effort in the confection of the guidelines for the ...

**Mr. Bawden:** No, Mr. Chairman ...

[Traduction]

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Même si ...

**M. Drury:** ... et pouvaient me faire part de leurs conclusions. M. Hampson voulait dire que, si je n'étais pas satisfait de son travail, si je jugeais qu'il n'était pas suffisant, il ne s'opposait aucunement à ce que je m'adresse directement aux vérificateurs, comme l'a fait le Comité.

Cependant, j'avais confiance en M. Hampson, et cette confiance tient toujours. Lorsqu'il m'a assuré qu'on avait pris toutes les mesures nécessaires pour résoudre ces problèmes et qu'on avait étudié cette question, je n'étais pas le vérificateur-comptable de cette société, j'ai estimé que j'avais assumé ma responsabilité à cet égard.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Même si vous n'avez eu qu'une brève conversation téléphonique à ce sujet et qu'il vous a indiqué à ce moment-là qu'il n'avait pas ou que ses collaborateurs n'avaient pas étudié tous les détails, et qu'il vaudrait mieux, au cas où vous voudriez poursuivre l'affaire, communiquer avec ceux qui avaient effectué les recherches. Vous avez quand même jugé que ce n'était pas nécessaire.

**M. Drury:** Non, je crois qu'il voulait dire que lui n'avait pas effectué les recherches lui-même.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** C'est la seule personne à laquelle vous ayez parlé.

**M. Drury:** Eh bien, c'est ce que j'avais compris, à savoir qu'il n'avait aucune objection à ce que je m'adresse directement aux vérificateurs, si j'étais toujours préoccupé malgré ses assurances. Il laissait entendre qu'il ne tenterait aucunement de m'empêcher de me renseigner si je n'étais pas satisfait de son travail, ce qui n'était pas le cas.

**Le président:** Monsieur Bawden.

**M. Bawden:** Monsieur le président, j'aimerais seulement savoir à qui exactement M. Drury a parlé. M. Drury peut-il nous dire s'il a parlé avec quelqu'un d'autre que M. Hampson et M. Morrison? A-t-il consulté un de ses collègues de la Chambre, du Cabinet, des sous-ministres? A-t-il consulté quelqu'un d'autre à ce sujet?

**M. Drury:** Au sujet de la lettre, non.

**M. Bawden:** Je veux dire au sujet des pratiques de cette société après la lettre du premier ministre?

**M. Drury:** Vous dites après la lettre du premier ministre. Je ne sais pas si ces discussions ont résulté de la lettre du premier ministre, mais j'en ai souvent parlé avec mes collègues, d'une façon officielle et non officielle.

**M. Bawden:** Quels collègues?

**M. Drury:** Presque tous.

**M. Bawden:** MM. Turner, Goyer et Sharp.

**M. Drury:** Je m'en suis occupé pendant longtemps, et nous avons beaucoup travaillé à l'élaboration de directives à l'endroit ...

**M. Bawden:** Non, monsieur le président ...

[Text]

**Mr. Drury:** . . . Public Service and for the Ministry directly.

**Mr. Bawden:** With respect, Mr. Chairman . . .

**Mr. Drury:** Impinging on those obviously are how these might be applicable or not to other agencies of government, rather more remote than the government departments themselves.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, may I pose my question again? In the Prime Minister's letter he suggested that in respect of this very special problem the Minister at that time might discuss this with Mr. Turner, Mr. Goyer and Mr. Sharp. As I understand the questioning to date, he discussed it with Mr. Hampson and Mr. Morrison only. Can Mr. Drury say if he discussed the specific matter which the Prime Minister wrote to him about with any other person in Cabinet, any other of his colleagues in the House, Deputy Ministers or others, as it relates to the response that might have been given to the Prime Minister's letter.

**Mr. Drury:** No, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Towers is next.

**Mr. Towers:** Is it the policy of the Minister not to follow the direction of the Prime Minister, where he was advised that he should have a discussion of the question with Turner, Goyer and Sharp?

**Mr. Drury:** I think if one looks at the letter, there were two alternative courses of action suggested.

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, I cannot accept that at all because of the fact that it is very explicit here.

In the light of your present responsibilities as well as the experience you have had in this general industrial field, I wonder if the best course might not be for you to organize a discussion of the question with Messrs. Turner, Goyer and Sharp.

It is very explicit.

**Mr. Drury:** A little further down in the next paragraph, and I will read it to you:

Perhaps the right course would be for the appropriate Minister on behalf of the government to draw this to the attention of the management of Polymer and the CDC and express the hope . . .

recognizing that they cannot be given directions:

. . . they will give serious consideration to the question whether any modification in the practice of Polymer in its trading arrangements is required.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Orlikow, a supplementary?

• 1245

**Mr. Orlikow:** Mr. Chairman, earlier Mr. Drury was explaining how corporations such as CDC are, in fact, different from government departments, that the government deals

[Translation]

**M. Drury:** . . . de la Fonction publique et du ministère plus particulièrement.

**M. Bawden:** Je m'excuse, monsieur le président . . .

**M. Drury:** Il fallait évidemment savoir si ces directives pouvaient s'appliquer aux autres organismes du gouvernement, plus lointains que les ministères eux-mêmes.

**M. Bawden:** Monsieur le président, puis-je poser ma question à nouveau? Dans sa lettre, le premier ministre propose au ministre de discuter de ce problème très spécial avec M. Turner, M. Goyer et M. Sharp. D'après les réponses qu'il nous a données jusqu'à maintenant, le ministre en a discuté uniquement avec M. Hampson et M. Morrison. M. Drury a-t-il discuté du problème soulevé dans la lettre du premier ministre avec un autre ministre, un autre de ses collègues de la Chambre, un sous-ministre ou d'autres fonctionnaires, en vue d'élaborer une réponse à cette lettre?

**M. Drury:** Non, monsieur le président.

**Le président:** Merci.

Monsieur Towers.

**M. Towers:** Le ministre a-t-il pour politique de ne pas tenir compte des propositions du premier ministre, étant donné que celui-ci lui a conseillé d'en discuter avec MM. Turner, Goyer et Sharp?

**M. Drury:** Le premier ministre propose deux façons de procéder dans sa lettre.

**M. Towers:** Monsieur le président, je ne puis accepter cette réponse, étant donné que c'est très clair dans la lettre.

Étant donné vos responsabilités actuelles et l'expérience que vous avez dans ce domaine industriel général, peut-être pourriez-vous organiser une discussion sur le sujet avec MM. Turner, Goyer et Sharp.

C'est très clair.

**M. Drury:** Je cite aussi le deuxième paragraphe:

Il faudrait peut-être que le ministre concerné, au nom du gouvernement, porte la question à l'attention de Polymer et de la SCC et qu'il exprime l'espoir . . .

Étant donné que le ministre ne pouvait les enjoindre de le faire . . .

. . . qu'elles examinent à fond la question de savoir si une modification des pratiques de Polymer, au niveau de ses accords commerciaux, est nécessaire.

**Le président:** Merci.

M. Orlikow, une question supplémentaire?

**M. Orlikow:** Monsieur le président, M. Drury nous a expliqué plus tôt la différence entre les sociétés comme la SCC et les ministères du gouvernement, il nous a dit que le gouverne-

[*Texte*]

with them at arm's length and so on. Is it not true, Mr. Drury, that since the government owns a vast majority of the shares of Polysar, and since it appointed the directors, that in fact the government has the same ability to deal with mismanagement or improper actions on the part of management of Polysar, if it feels that such have taken place, as the shareholders in any private corporation?

**Mr. Drury:** Yes.

**Mr. Orlikow:** And that had you looked into these questions along the line suggested by the Auditor General back in 1973, that you could have directed the Polysar organization to do things which in fact they did not do until the end of 1976, because they did not get that kind of direction?

**Mr. Drury:** Well, under the general arrangements for a Crown corporation, the right, the obligation, the responsibility of the shareholders in relation to it are to appoint directors, who are then entrusted with the management; and the sanction of the shareholders, if the management is unsatisfactory from their point of view, is not to issue direction, to manage themselves, but to change the directors.

**Mr. Orlikow:** And you could have done that?

**Mr. Drury:** That is correct.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Orlikow.

The next meeting of the Committee will be here this afternoon, at 3.30. I trust Mr. Drury will be back; and Mr. Hampson will be back at that time.

**Mr. Bawden:** On a point of order, Mr. Chairman. May I ask if, first thing this afternoon, I could hear back on the question of whether the auditors to Polysar are going to return to the Committee with a report regarding internal pricing between the Polysar group of companies?

**The Chairman:** I have had no indication about that at all. I could maybe get Mr. Adams to try to reach them this afternoon before the 3.30 meeting.

**Mr. Bawden:** They were going to report back on that.

**The Chairman:** Yes. Mr. Adams is indicating that he will try to get that information for you this afternoon.

If there are no other points of order, the meeting is adjourned to the call of the Chair, which will be at 3.30 this afternoon, here.

## AFTERNOON SITTING

• 1537

**The Chairman:** If we may call the meeting to order, please. We are still on the same reference the Committee was on this morning, and we still have, as our chief witness, Mr. Drury. Also, in the background here is Mr. Hampson, in case any of the members want to start questioning him as well.

Before we get the questioning under way, however, members will remember that on the evening of March 24 a page from *Forbes Magazine* was distributed with a rather humorous certificate on it from a make-believe auditor. The record contains only Mr. Clarke's comment on the matter, and I am told it reads as though we were seriously considering this as an

[*Traduction*]

ment traitait avec elle à distance etc... Étant donné que le gouvernement possède la grande majorité des actions de Polysar et qu'il en a nommé les administrateurs, le gouvernement n'est-il pas en droit, comme les actionnaires de toute société privée, de demander à la direction de Polysar de mettre un terme à toute pratique inacceptable, s'il y a lieu?

**M. Drury:** Oui.

**M. Orlikow:** Et si vous aviez étudié cette question comme vous l'avait proposé l'auditeur général en 1973, vous auriez pu, en fait, exiger de Polysar qu'elle prenne immédiatement les mesures qu'elles n'ont prises finalement qu'à la fin de 1976, parce qu'elle n'avait reçu aucune directive à cet égard?

**M. Drury:** Selon les dispositions générales concernant les sociétés de la Couronne, les actionnaires ont le droit et la responsabilité de nommer les administrateurs, qui sont ensuite chargés de la gestion. Si les actionnaires considèrent que la gestion n'est pas satisfaisante, ils ne peuvent donner des directives, s'occuper eux-mêmes de la gestion, mais ils doivent nommer d'autres administrateurs.

**M. Orlikow:** Vous auriez pu faire cela, n'est-ce pas?

**M. Drury:** C'est exact.

**Le président:** Merci monsieur Orlikow.

La prochaine réunion du Comité aura lieu dans cette même pièce à 15 h 30 cet après-midi. Je crois que M. Drury reviendra ainsi que M. Hampson.

**M. Bawden:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Dès le début de la réunion de cet après-midi, pourrait-on me dire si les vérificateurs-comptables de Polysar vont faire parvenir au Comité un rapport sur les pratiques de facturation entre les différentes sociétés de Polysar?

**Le président:** Je ne sais pas ce qu'il en est. M. Adams pourrait peut-être tenter de les rejoindre cet après-midi avant la réunion de 15 h 30.

**M. Bawden:** Ils devaient nous donner un rapport à ce sujet.

**Le président:** Oui. M. Adams me dit qu'il va tenter d'obtenir ces renseignements pour vous cet après-midi.

S'il n'y a pas d'autres appels au Règlement, le Comité suspend ses travaux jusqu'à 15 h 30 cet après-midi dans cette salle.

## SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît. Le Comité étudie toujours le même ordre de renvoi que ce matin, et nous avons encore comme témoin principal M. Drury. M. Hampson est également avec nous, au cas où des membres du Comité voudraient lui poser des questions également.

Avant de passer aux questions, cependant, je rappellerai aux membres du Comité que le soir du 24 mars, une page du *Forbes Magazine* a été distribuée avec un certificat assez humoristique signé par un vérificateur fictif. Le compte rendu de nos délibérations contient seulement les remarques de M. Clarke sur le sujet, et l'on me dit que l'on pourrait déduire de

*[Text]*

item of business of the Committee—I have not read the reference to it—and that somebody might possibly infer that...

**Mr. Francis:** Now after teasing us, tell us what it is all about, for Pete's sake.

**The Chairman:** What I want to say is that it had no reference whatsoever to any of the documents provided by, or referred to by, Polysar Limited and its subsidiary during those hearings, it is rather just a humorous little thing. It was distributed to the members of the Committee, Mr. Francis, that evening and you were away. I have your copy of it here. It has been drawn to my attention that the record really does not read right, and somebody might infer that there was some sort of questionable certificate from an auditor that was issued by Polysar. Of course, that was not the case.

Mr. Clarke, we will go on with the questioning now. Ten minutes, please.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Would you like me to withdraw my remarks of that evening?

Mr. Chairman, I hardly have any other questions for Mr. Drury, but maybe I could direct a question to Mr. Hampson. While he is coming forward, just to finish with Mr. Drury, I understood him to say that he had done nothing other than make that one phone call and listen to Mr. Hampson—I think that was the way he put it. I think what he meant was that he had a conversation, which was initiated by Mr. Hampson, later. I would be interested to know from Mr. Drury, as a final question, I think: what was the gist of that conversation that you, sir, had with Mr. Hampson?

**Mr. Drury:** Mr. Chairman, Mr. Clarke, I tried to outline this morning that the gist of the conversation with Mr. Hampson was his indication that he was seized of this particular letter, of which he had received a copy, seized of the question of the contingent liability. Indeed, as you reported to me, this had been discussed at some length by the Audit Committee at an earlier meeting prior to our telephone conversation, at which were present not only the members of the Audit Committee but the co-auditors of the corporation, Peat, Marwick, the Auditor General, the author of the letter in question and legal counsel for Polysar, and that they had gone into this particular problem and had satisfied themselves that no contingent liability in fact did exist.

• 1540

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you, Mr. Drury. Mr. Hampson, I think it was stated that you received a copy of the letter to the Prime Minister from Mr. Henderson, and we have now heard from Mr. Drury that you had a conversation with him about it. I think what Mr. Drury said was that you and your colleagues had decided that no action was necessary on that letter. Is that a fair summary?

*[Translation]*

ses paroles qu'il s'agissait d'un sujet traité sérieusement au comité... je n'ai pas lu moi-même... mais on dit que l'on pourrait en déduire que...

**M. Francis:** Je vous demanderai de bien vouloir nous dire de quoi il retourne, pour l'amour du ciel.

**Le président:** Je veux simplement dire que la question n'avait aucun rapport avec l'un ou l'autre des documents fournis ou mentionnés par Polysar Ltée et sa filiale au cours de nos délibérations, car il s'agit tout simplement d'un texte humoristique. Les membres du Comité en avaient reçu un exemplaire ce soir-là, monsieur Francis, mais vous étiez absent, aussi ai-je apporté le vôtre ici. On m'a fait remarquer que le compte rendu n'était peut-être pas vraiment fidèle, et que l'on pourrait en déduire qu'un certificat douteux avait été émis par un vérificateur de Polysar. Ce n'était, bien sûr, pas le cas.

Monsieur Clarke, vous êtes le premier à poser des questions et vous avez dix minutes.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Voudriez-vous que je retire les remarques que j'ai faites ce soir-là?

Monsieur le président, je n'ai plus tellement de questions à poser à M. Drury, mais peut-être pourrais-je en poser à M. Hampson. Pendant qu'il s'approche, j'aimerais encore dire un mot à M. Drury. J'ai cru comprendre qu'il a dit n'avoir fait qu'un seul appel téléphonique pendant lequel il a simplement écouté M. Hampson... je pense que c'est ainsi qu'il s'est exprimé. Il voulait dire, je pense, qu'il avait eu une conversation plus tard sur l'instigation de M. Hampson. Voici la dernière question que j'aimerais poser à M. Drury: quel a été le sujet de cette conversation que vous avez eue avec M. Hampson, monsieur?

**M. Drury:** Monsieur le président, monsieur Clarke, j'ai tenté ce matin de vous donner une idée de la conversation que j'ai eue avec M. Hampson; j'ai dit qu'il m'avait appris qu'il venait de prendre connaissance de la lettre, dont il avait reçu copie, et dans laquelle il était question de passif éventuel. En fait, d'après ce qu'il m'a dit, on en avait discuté assez longuement au comité de vérification lors d'une réunion antérieure à notre conversation téléphonique et assistaient à cette réunion non seulement les membres du comité de vérification, mais aussi les co-vérificateurs de la société, Peat, Marwick et l'Auditeur général, c'est-à-dire l'auteur de la lettre en question, ainsi que le conseiller juridique de Polysar; il m'a dit qu'ils avaient discuté de ce problème et s'étaient finalement convaincus qu'aucun passif éventuel n'existait vraiment.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci, M. Drury. On a déclaré, je pense M. Hampson, que vous aviez reçu copie de la lettre adressée par M. Henderson au premier ministre, et maintenant nous venons d'entendre M. Drury dire que vous lui en avez parlé au cours d'une conversation. M. Drury a dit, je pense, que vos collègues et vous-mêmes aviez décidé qu'il n'était pas nécessaire de donner suite à cette lettre. Est-ce exact?

## [Texte]

**Mr. Hampson:** Yes, I did receive a copy of the letter to the Prime Minister, with that friendly covering note that I think I tabled when I was here before. I did, as I testified before, return the call to Mr. Drury and did discuss what we had done and who had been there, and that we had satisfied ourselves that there was not any contingent liability and that indeed the Auditor General had signed the statement.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Excuse me. You used the expression "returned the call to Mr. Drury". Did you mean that? Mr. Drury said he did not phone you.

**Mr. Hampson:** He did originally phone me and I was not available and Mr. Morrison took the call, so it was that call that I was returning.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I see. Okay. Then the discussions that went on between you and Mr. Morrison resulted in the recommendation that nothing further be done, no action be taken.

**Mr. Hampson:** That was the conclusion that the Audit Committee had come to, that there was not a contingent liability and that these practices were normal, and so on. I think I told Mr. Drury on the phone that the tone of the Auditor General's letter was quite different from the very low key participation. There were not colourful words like numbered accounts, cash payments and inflated prices during the Audit Committee's discussion.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Did you, Mr. Hampson, ever see the letter that the Prime Minister sent to Mr. Drury?

**Mr. Hampson:** No. The first time I saw it, Mr. Clarke, was when it appeared in the press, I would think, two or three days after the Auditor General said that we had been involved in bribery. It appeared in the press at that time, but I do not recall Mr. Drury making any reference whatsoever to it.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** That is what Mr. Henderson said, was it, bribery?

**Mr. Hampson:** Yes. Well, as quoted in the *Globe and Mail*.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I think I will rest there, Mr. Chairman.

**The Chairman:** All right. We will have a round of supplementaries, then. Miss MacDonald, a supplementary?

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** No.

**The Chairman:** Mr. Towers, a supplementary?

**Mr. Towers:** Not at the moment.

**The Chairman:** Mr. Orlikow? No. Mr. Francis?

**Mr. Francis:** I hope to get on pretty well.

**The Chairman:** Okay. Mr. Martin?

**Mr. Martin:** I will go on for my round, if I may.

## [Traduction]

**M. Hampson:** Oui, j'ai reçu copie de la lettre adressée au premier ministre, accompagnée d'une note amicale que je pense avoir déjà déposée ici. Comme je l'ai déjà dit au Comité, j'ai rappelé M. Drury pour discuter avec lui de ce que nous avions fait et des personnes présentes, lui affirmant que nous étions convaincus qu'il n'y avait aucun passif éventuel et que l'Auditeur général avait même signé les états financiers.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je vous demande pardon, mais vous avez dit «rappelé M. Drury». Que voulez-vous dire par là? M. Drury dit qu'il ne vous a pas téléphoné.

**M. Hampson:** C'est lui qui m'avait d'abord téléphoné, mais j'étais absent et c'est M. Morrison qui a pris l'appel, aussi c'est cet appel que je lui rendais.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je vois. Bon. Ainsi donc, à la suite des discussions que vous avez eues avec M. Morrison, vous avez recommandé que rien d'autre ne soit fait, que l'on ne prenne aucune mesure.

**M. Hampson:** C'est la conclusion à laquelle comité de vérification était arrivé, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de passif éventuel et que ces pratiques étaient normales et ainsi de suite. Je pense avoir dit à M. Drury au téléphone que le ton de la lettre de l'Auditeur général différait considérablement du ton très sobre de la réunion. On n'avait pas utilisé d'expressions pittoresques comme des comptes de banque numérotés, des paiements en argent comptant et des prix gonflés au cours de la réunion du comité de vérification.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Aviez-vous déjà vu, M. Hampson, la lettre envoyée par le premier ministre à M. Drury?

**M. Hampson:** Non. La première fois que je l'ai vue, Monsieur Clarke, c'était lors de sa publication dans les journaux, deux ou trois jours je crois, après que l'Auditeur général nous eut accusés d'avoir participé à des manœuvres de corruption. Elle a paru dans les journaux à ce moment-là, mais je ne me souviens pas que M. Drury y ait fait allusion.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** M. Henderson a bien parlé de corruption, n'est-ce pas?

**M. Hampson:** Oui, ou du moins c'est ainsi qu'on l'a cité dans le *Globe and Mail*.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je pense que je vais en rester là pour l'instant, monsieur le président.

**Le président:** Très bien. Nous allons donc passer aux questions supplémentaires. M<sup>lle</sup> MacDonald, avez-vous une question supplémentaire à poser?

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Non.

**Le président:** Avez-vous une question supplémentaire, M. Towers?

**M. Towers:** Non, pas pour l'instant.

**Le président:** M. Orlikow? Non. M. Francis?

**M. Francis:** J'espère avoir mon tour le moment venu.

**Le président:** Très bien. M. Martin?

**M. Martin:** Je vais attendre mon tour, si vous le permettez.

[Text]

**The Chairman:** Then I am going to ask a supplementary.

Mr. Hampson, Mr. Drury said this morning that as a result of his telephone call to you he was satisfied, and I quote:

that Hampson and the managerial machinery had knowledge of and had inquired into the matter.

Now, you were indicating, perhaps with a bit of displeasure in your tone about the wording of Mr. Henderson's letter, and you mentioned, for instance, numbered Swiss bank accounts. Were you aware that some of these rebates or confidential marketing allowances—or whatever the technology you use in these matters—had been placed in Swiss bank accounts?

• 1545

**Mr. Hampson:** First of all, Mr. Chairman, let me say there was no displeasure in my tone.

**The Chairman:** Okay.

**Mr. Hampson:** The terminology used at the audit committee meeting was, rebates or distributors or marketing allowances. And it was stated, as I believe I have testified, that these were, in some instances, being credited in Switzerland, but I do not recall any reference to numbered Swiss bank accounts.

**The Chairman:** All right. Thank you. Ten minutes please then, Mr. Martin.

**Mr. Martin:** I would like to address my questions to Mr. Hampson, if I may, Mr. Chairman.

Mr. Hampson, last week during our sessions with Mr. Dudley, Mr. Roberts, Mr. Rush, Mr. Bracewell, we were attempting to ferret out the extent to which people in head office back in Sarnia, were aware of practices as they were being followed in Switzerland by PISA. I think it is fair to say that Committee members have had some difficulty understanding how there could have been such an extensive lack of knowledge of the details of the practice as there seemed to be. I raised the matter of the internal audit reports.

Incidentally, Mr. Chairman, I think there is an answer coming back at some point on whether or not the internal audit reports from Switzerland did indeed bring these practices to management's attention. I just mention that as an outstanding item. Mr. Bracewell said he would search them out.

But I would like to get your views, Mr. Hampson, bearing in mind again the often repeated amount of time and concern that was spent on this particular issue by auditors. I am sure you have read the testimony about the concerns as they mounted up through the various channels culminating in this very strange behaviour on the part of one of the co-auditors, who happened to be the Auditor General of Canada in writing to the Prime Minister.

[Translation]

**Le président:** Je vais donc poser une question supplémentaire moi-même.

Monsieur Hampson, M. Drury a dit ce matin qu'à la suite de sa conversation téléphonique avec vous, il était convaincu, et je cite:

... que M. Hampson et l'ensemble des membres de la direction étaient au courant de la question et l'avaient étudiée.

Maintenant, vous venez de nous parler sur un ton quelque peu mécontent des termes utilisés dans la lettre de M. Henderson, et vous avez mentionné par exemple les comptes de banques suisses numérotés. Saviez-vous que certaines des ces remises ou de ces indemnités de commercialisation à titre confidentiel, ou quel que soit le terme que vous utilisez... avaient été versées dans des comptes de banques suisses?

**M. Hampson:** Tout d'abord, monsieur le président, permettez-moi de dire que mon ton de voix n'exprimait pas du tout le mécontentement.

**Le président:** Très bien.

**M. Hampson:** Lors de la réunion du Comité de vérification on a parlé de remises ou de concessionnaires ou d'indemnités de commercialisation. Comme on l'a déclaré, et comme je crois l'avoir déjà dit au Comité, ces remises étaient dans certains cas créditées en Suisse, mais je ne me souviens pas que l'on ait fait allusion à des comptes de banques suisses numérotés?

**Le président:** Très bien, je vous remercie. Vous avez dix minutes, monsieur Martin.

**M. Martin:** J'aimerais poser mes questions à M. Hampson, si vous le permettez, monsieur le président.

Monsieur Hampson, au cours de nos réunions de la semaine dernière avec M. Dudley, M. Roberts, M. Rush et M. Bracewell, nous tentions de déterminer dans quelle mesure les membres de la haute direction à Sarnia étaient au courant des pratiques suivies par PISA en Suisse. Je crois juste de dire que les membres du Comité ont éprouvé certaines difficultés à comprendre comment si peu de détails de ces pratiques aient pu être connus, comme ce semble être le cas. J'ai abordé la question des rapports de vérification interne.

Incidentement, monsieur le président, je crois qu'il a été question à un certain moment de savoir si les rapports de vérification interne en provenance de Suisse avaient signalé ou non ces pratiques à l'attention de la direction. Je le mentionne simplement en passant. M. Bracewell a dit qu'il vérifierait.

Or, j'aimerais avoir votre opinion, monsieur Hampson, compte tenu, comme on l'a souvent répété, du temps considérable consacré par les vérificateurs à cette question particulière, et des inquiétudes qu'ils avaient. Je suis persuadé que vous avez lu les témoignages que nous avons entendus quant aux inquiétudes qui se propageaient par toute la hiérarchie pour arriver au point culminant où l'un des co-vérificateurs a agi de façon assez étrange, c'est-à-dire que l'auditeur général du Canada a écrit au premier ministre.

## [Texte]

I guess that I find it difficult to perceive why the corporation—and I am looking at you as chairman of the board—actually you are chairman of the board of CDC. Were you ever chairman of the board of Polysar as such?

**Mr. Hampson:** No, I was not.

**Mr. Martin:** Well, as the key person in terms of the ownership, I guess, of Polysar. At that point, why would you not have wanted to follow up after all this had happened, and say to someone, just as your board finally did in the fall of 1976, Look, let us have a look and see what is going on in this corporation. All these fellows have spent an awful lot of time and they are all wound up about it. Maybe we had better have a look.

What would have prompted you not to do that. It seems to me that would have been almost a normal sort of reaction on your part to want to have someone take a look at the whole thing.

**Mr. Hampson:** First of all, Mr. Martin, I had no knowledge of the time being spent by the auditors in the background, nor did any of the other members of the audit committee. It was not raised in that kind of way. It was not described to us as something that had involved a lot of time. It was brought up just as a routine sort of matter, but a special matter because of the growth of the size of the distributor's allowance for customer M.

I think I have already indicated why, at the time, it did not seem worth pursuing further because we had had a discussion at the audit committee dealing with the contingent liability. We were satisfied on the basis of legal opinions that no contingent liability existed. The Auditor General had signed the statements. The wording of his letter, as I have testified, was not at all that of the tone or tenor of the Audit Committee meeting at which he was present or, indeed, the tenor of the letter in which he sent the financial statements to me.

• 1550

**Mr. Martin:** Do you feel that—I am sorry.

**Mr. Hampson:** I think, further, I had tested him, as I already testified earlier, on whether he felt that any of these practices should be changed or if he had any recommendations to make to that effect and he had none.

**Mr. Martin:** Mr. Henderson had none?

**Mr. Hampson:** No.

**Mr. Martin:** No recommendations about changing- . . .

**Mr. Hampson:** He did not recommend it, and I said that if he wished to make recommendations to please go ahead and do so.

**Mr. Martin:** Quite outside the audit report, you offered to give him this opportunity to- . . .

## [Traduction]

Il m'est très difficile de concevoir pourquoi la société . . . et je m'adresse à vous en tant que président du conseil d'administration . . . mais en réalité, vous êtes président du Conseil d'administration de la CDC. Avez-vous jamais été président du Conseil d'administration de Polysar comme tel?

**M. Hampson:** Non, je ne l'ai jamais été.

**M. Martin:** Vous êtes tout de même, je suppose, la personne clef en ce qui concerne les propriétaires de Polysar. A ce moment-là, pourquoi n'auriez-vous pas donné suite à toute cette affaire en disant, tout comme votre conseil d'administration a fini par le faire à l'automne de 1976: «Voyons ce qui se passe dans cette société. Toutes ces personnes ont consacré bien du temps à cette question, et elle les inquiète beaucoup. Peut-être devrions-nous l'examiner de près».

Qu'est-ce qui a pu vous empêcher d'agir ainsi? Il me semble que c'eût été une réaction presque normale pour vous de faire étudier la question de plus près.

**M. Hampson:** Tout d'abord, monsieur Martin, je n'étais pas du tout au courant à ce moment-là du temps consacré à cette question par les vérificateurs, et aucun des autres membres du Comité de vérification ne l'était non plus. Il n'en a pas été du tout question, personne ne nous a dit que l'affaire avait pris beaucoup de temps. On nous en a parlé comme d'une question de routine, même la question était assez spéciale à cause de l'augmentation considérable de l'indemnité de concessionnaire versée au client M.

Je pense avoir déjà dit pourquoi à ce moment-là, je n'ai pas jugé bon de poursuivre l'affaire; nous avions discuté à la réunion du Comité de vérification de la possibilité d'un passif éventuel, et nous étions convaincus, par suite des avis juridiques reçus, qu'aucun passif éventuel n'existait. L'auditeur général a même signé les états financiers. Le ton de cette lettre, comme je l'ai déjà dit, n'était pas du tout comparable à celui qui avait régné à la réunion du comité de vérification à laquelle j'étais présent, et sa teneur ne concordait pas avec celle de sa lettre qui accompagnait les états financiers qu'il m'a fait parvenir.

**M. Martin:** Croyez-vous que . . . je suis désolé.

**M. Hampson:** En outre, comme je l'ai déjà dit ici, je lui avais demandé s'il croyait que certaines de ces pratiques devraient être modifiées ou s'il avait des recommandations à faire à ce propos, et il n'en n'avait pas.

**M. Martin:** M. Henderson n'en avait pas?

**M. Hampson:** Non.

**M. Martin:** Il n'avait pas de recommandations à faire quant à modifier . . .

**M. Hampson:** Il ne l'a pas recommandé et je l'avais engagé à faire des recommandations s'il le désirait.

**M. Martin:** Indépendamment du rapport de vérification, vous lui avez offert cette possibilité de . . .

[Text]

**Mr. Hampson:** Yes, because we do meet with the auditors privately without the management. We also get a management letter from the auditors. We got one that year only from Peat, Marwick, Mitchell and Company. We did not get one from the Auditor General, but that usually comes in two or three months later, so that is understandable. I am not saying that in any tone of criticism at all, because by that time the Auditor General had retired.

**Mr. Martin:** Do you think that perhaps the co-auditors generally did not do enough in bringing forward at that audit committee meeting, or perhaps to you or directly to Mr. Rush, some of the detailed concern that lay behind this matter, because obviously we have gathered from testimony that has been given here that they were somewhat exercised over the whole thing and somewhere, if indeed the message did not get through to yourself and to Mr. Rush that there was a problem, there must, it seems to me, have been a gap in communications. Certainly the auditors felt they had a problem, and enough of a problem that they involved their general practice man in Paris, a number of long distance telephone calls, a great deal of work, et cetera. Do you feel they simply did not convey adequately this concern that seemed to be mounting in their files to you at the time or to your audit committee?

**Mr. Hampson:** No, Mr. Chairman, I do not. From listening to the testimony and in reading the transcript, I think the time they spent was in satisfying themselves that there was no contingent liability, and in their own minds they had largely resolved it by the time it came to the audit committee meeting. They said they had a representation letter—we never saw the representation letter—and that they were satisfied with that representation letter. They did not indicate, as I said before, that they had spent a lot of time on it. They indicated that in fact they were then satisfied.

**Mr. Martin:** Really, by the time it came to you, you felt that it was coming as a problem that might have arisen during the audit and had been resolved, and they were simply putting it on the record?

**Mr. Hampson:** They felt they wished to draw attention to these practices, or because there had been some concern about the contingent liability and they wanted us to be aware of it.

**Mr. Martin:** In informal discussions in that audit committee, or at any other time was there no suggestion made by either of the sets of auditors to you or, to your knowledge, to Mr. Rush that it might be advisable for the corporation even in its internal audit mechanisms, to have a closer look at this operation?

**Mr. Hampson:** No, no such suggestion was made.

**Mr. Martin:** Not even informally?

**Mr. Hampson:** No, not even informally. I told you that we had the informal session with the auditors, and to my knowledge it was never raised again. I was a member of the audit committee for two or three years after that, and it was never

[Translation]

**M. Hampson:** Oui, parce que nous rencontrons seulement, les vérificateurs, sans la présence des administrateurs. Nous recevons également une lettre d'administration des vérificateurs. Nous en avons eu une cette année-là seulement de *Peat, Marwick, Mitchell and Company*. Nous n'en n'avons pas reçu de l'Auditeur général, mais nous la recevons ordinairement deux ou trois mois plus tard, ce qui explique la chose. Je ne veux pas du tout critiquer l'auditeur général, car à ce moment-là il avait déjà pris sa retraite.

**M. Martin:** Pensez-vous que les covérificateurs n'ont peut-être pas donné assez de détails à la réunion du comité de vérification, ou peut-être directement à vous-même ou à M. Rush, sur les préoccupations qui les agitaient à ce sujet? D'après les témoignages entendus, toute l'affaire les inquiétait fortement, et s'ils n'ont pas réussi à vous faire comprendre, ainsi qu'à M. Rush, qu'il y avait vraiment un problème, il me semble que cela indique une faille dans les communications. Les vérificateurs ont certainement cru qu'il y avait un problème, dont l'envergure justifiait la participation de leur collègue de Paris, un certain nombre d'appels inter-urbains, beaucoup de travail, et ainsi de suite. Croyez-vous qu'ils n'ont tout simplement pas réussi à bien faire saisir au comité de vérification ou à vous-même à ce moment-là, la préoccupation croissante qui les agissait?

**M. Hampson:** Non, monsieur le président, je ne le pense pas. D'après les témoignages que j'ai entendus et d'après le compte rendu de vos séances, je pense que c'est pour s'assurer qu'il n'y avait pas de passif éventuel qu'ils ont passé tant de temps à vérifier l'affaire, et qu'au moment de la réunion du comité de vérification, ils avaient passablement réglé la question, selon eux. Ils ont dit avoir une lettre de représentation... nous n'avons jamais vu cette lettre... et ils se sont dits convaincus par cette lettre de représentation. Comme je l'ai déjà dit, ils ne nous ont pas dit qu'ils avaient consacré autant de temps à la question. Ils ont simplement dit qu'ils étaient alors satisfaits.

**M. Martin:** Au moment où vous avez été mis au courant, vous avez pensé qu'il s'agissait d'un problème qui avait pu surgir au cours de la vérification mais qui était réglé, et qu'ils l'indiquaient tout simplement dans leur rapport?

**M. Hampson:** Ils ont cru devoir attirer notre attention sur ces pratiques, ou encore ils voulaient nous faire part des préoccupations qu'ils avaient eues au sujet du passif éventuel.

**M. Martin:** Au cours de discussions officielles au sein du comité de vérification ou à tout autre moment, l'un ou l'autre des groupes de vérificateurs ne vous a-t-il pas suggéré, ou encore n'ont-ils pas suggéré à M. Rush, qu'il serait peut-être préférable que la société étudie cette affaire de plus près, même si ce n'était que par son mécanisme de vérification interne?

**M. Hampson:** Non, aucune suggestion du genre n'a été faite.

**M. Martin:** Même pas de façon officielle?

**M. Hampson:** Non, pas même de façon officielle. Je vous ai dit que nous avions rencontré les vérificateurs au cours d'une réunion officielle, et pour autant que je sache, on n'a jamais abordé la question à nouveau. J'ai été membre du comité de

## [Texte]

raised again at any meeting, formally or informally, thereafter. As far as I am aware, it was not raised with Mr. Rush, because I think Mr. Rush was as surprised as the rest of the directors at some of the practices that were revealed by the Aylesworth Stanley Report and moved very quickly, with the full support of the Board, to curb them.

**Mr. Martin:** You had some considerable background knowledge in management. Are you not somewhat surprised or concerned that the internal audit team of Polysar would not have—if indeed they did not raise this over the period of time, that they did not bring it to Mr. Rush's attention in their normal reporting mechanisms, or to Mr. Bracewell's attention?

**Mr. Hampson:** Mr. Martin, I honestly do not know enough about the functioning of the internal audit operations of Polysar to give you an answer on that. I would think an internal audit team would be concerned that there was full documentation of all transactions, that they could be traced, and so on. But I would think that is more likely to be a matter that the auditors would raise.

• 1555

**Mr. Martin:** Yes.

**Mr. Hampson:** But I cannot give you that answer as an expert.

**Mr. Martin:** I just seems strange that with the degree of concern, according to evidence given here, that seems to exist among the auditors over the practice or the way in which the practice was being carried out, that the message failed to get back through to the senior people, to Mr. Cowperthwaite on the one side and Mr. Henderson on the other, to yourself probably or certainly to Mr. Rush. Even if there was simply an offhand remark. We have looked at this thing. We have spent a lot of time on it and I suggest you fellows might just have a look at the manner in which this is being done because it could give rise to some continuing problems in the future.

**Mr. Hampson:** Yes.

**Mr. Martin:** This was never done.

**Mr. Hampson:** No, it was not done. There was the suggestion that the matter could be embarrassing to the Prime Minister in Mr. Henderson's letter but that suggestion was not made formally or informally at the audit committee.

**Mr. Martin:** What gave rise to the sudden decision this last fall to move in on the thing fairly quickly?

**Mr. Hampson:** Well, Mr. Martin, there was a headline in the paper—I did not see at the time, I only saw it after these hearings began because I was in Montreal—that, "Foreign Firms Bribed by Canada and Trudeau Told ex-Auditor Says". It went on to say that Mr. Henderson says he discovered such bribes but instead of putting them in his report to Parliament, he wrote to Mr. Trudeau about them privately. Well, it subsequently turned out, I believe that same day, that Mr.

## [Traduction]

vérification pendant deux ou trois ans par la suite, et la question n'a jamais été remise sur le tapis que ce soit à des réunions officielles ou officielles. Pour autant que je sache, personne n'en n'a discuté non plus avec M. Rush, car je pense qu'il était aussi surpris que les autres administrateurs par certaines des pratiques révélées dans le rapport Aylesworth Stanley, et il s'est hâté d'y mettre fin, avec l'appui de tout le conseil d'administration.

**M. Martin:** Vous aviez des connaissances considérables en administration. N'êtes-vous pas quelque peu surpris ou inquiet de constater que l'équipe de vérification interne de Polysar n'a pas... si en fait ils n'ont pas abordé cette question pendant tout ce temps, qu'ils ne l'aient pas portée à l'attention de M. Rush dans le cadre de leurs fonctions ordinaires, ni à l'attention de M. Bracewell?

**M. Hampson:** Monsieur Martin, je ne suis vraiment pas assez au courant des opérations de vérification interne de Polysar pour vous donner une réponse. J'aurais pensé qu'une équipe de vérification des comptes se serait assurée que toutes les transactions étaient bien appuyées par les documents nécessaires, etc. Mais je crois, de toute façon, que c'est une question qui relève plutôt des vérificateurs.

**M. Martin:** Oui.

**M. Hampson:** Je ne puis cependant vous répondre à titre d'expert.

**M. Martin:** Il semble assez étrange, vu les inquiétudes exprimées dans les témoignages faits ici au Comité par les vérificateurs au sujet de ces pratiques ou de la façon dont ces pratiques ont été conduites, que leur haute administration n'a pas saisi le message et qu'on trouve d'un côté M. Cowperthwaite et de l'autre M. Henderson; très certainement M. Rush aurait dû s'en inquiéter même s'il s'agissait d'une remarque faite en passant. Nous avons passé pas mal de temps à étudier l'affaire maintenant et je pense que de votre côté vous devriez y songer sérieusement car nous pourrions faire face là à une source continue de problèmes pour l'avenir.

**M. Hampson:** Oui.

**M. Martin:** Cela n'a jamais été fait.

**M. Hampson:** Non. On ne s'en est pas occupé; on laissait entendre, dans la lettre de M. Henderson, que la question pourrait embarrasser le premier ministre, mais cette suggestion n'a jamais été faite ni officiellement ni officieusement au comité de vérification des comptes.

**M. Martin:** Pourquoi alors a-t-on soudainement décidé, l'automne dernier, de s'occuper de cette affaire?

**M. Hampson:** Monsieur Martin, parce qu'il y avait des manchettes dans les journaux, que je n'ai pas vues d'ailleurs à l'époque, et que je n'ai vues qu'après ces audiences parce que je me trouvais à Montréal, mais ces titres se présentaient un peu comme suit: «Des entreprises étrangères ont été soudoyées par le Canada et Trudeau en a fait part à l'ex-auditeur». On a indiqué ensuite que M. Henderson avait déclaré avoir découvert de telles corruptions mais qu'il en avait fait part en privé à

[Text]

Henderson's letter to the Prime Minister was the only such letter that he had written.

**Mr. Martin:** At this point, you were concerned?

**Mr. Hampson:** You are darned right because we began to wonder whether there was something he had not told us about three and one-half years before.

**Mr. Martin:** Presumably you were seriously enough concerned when the Aylesworth report came in to take immediate action?

**Mr. Hampson:** Yes, definitely. Even though there was no bribery involved, it did turn out from their report that there were some transactions that had no commercial substance to them and that they should be discontinued. We discontinued them.

**Mr. Martin:** I made the comment the other evening, Mr. Hampson, in my view there was nothing in the Aylesworth report that a reasonable internal audit team within a corporation would not have brought to light in the course of normal examinations. You have had experience with a number of corporations and, although I would not expect you to be familiar with how an internal audit team works, I am sure you are aware of the purpose of the mechanism. It is to bring, as you say, to the attention of management things that may be going on, that may be a little unusual that management possibly should be aware of. Do you find anything in the Aylesworth report that, in your view, might not have been brought to the attention of management earlier through an internal audit team?

**Mr. Hampson:** I would say yes, Mr. Martin, in the sense that what we were asking the Aylesworth people to do was take a look at the whole thing in the context of improper payments, getting into the area of moral judgment as well as accounting and law. I do not believe that an auditor, unless you give him instructions as to what kind of moral precepts to follow, necessarily will give you a report on morality. Indeed, Mr. Henderson, in this same article that I am quoting, made it quite clear that his auditing staff was to record the fact that payments were made and not to pass judgment on them. I think that is a common view in the audit profession.

**Mr. Martin:** Yes but, in fairness, Mr. Hampson, the inflating of invoice prices is something that is sufficiently unusual, certainly in Canadian context, that an internal audit team working out of the head office would at least come back and say, "Look, I hope management knows that this is the manner in which these rebates are being carried out. They are going through this loophole". In some cases, I appreciate it was an elimination ...

[Translation]

M. Trudeau plutôt que de les signaler dans son rapport au Parlement. Par la suite on a découvert, je crois que c'était le même jour, que la lettre envoyée par M. Henderson au premier ministre était la seule envoyée par lui.

**M. Martin:** C'est alors que vous vous êtes inquiétés?

**M. Hampson:** Certainement, car nous commençons à nous demander s'il n'y avait pas quelque chose qu'il nous avait caché trois années et demie auparavant.

**M. Martin:** Apparemment, vous vous êtes inquiétés suffisamment lorsque le rapport Aylesworth a été publié pour vous décider à prendre des mesures sur-le-champ?

**M. Hampson:** Très certainement et même si aucune corruption ne semblait avoir eu lieu, le rapport indiquait qu'il y avait eu certaines transactions non-fondées au point de vue commercial et qu'il fallait y mettre fin. Nous y avons donc veillé.

**M. Martin:** L'autre soir, monsieur Hampson, j'ai indiqué que tout ce qui avait été signalé dans le rapport Aylesworth relevait bien du mandat d'un équipe de vérification interne des comptes agissant raisonnablement en faisant la lumière sur ce qui ressortait de l'examen normal de la situation d'une société. Vous avez de l'expérience en matière de sociétés, et même si je ne m'attends pas que vous soyez très au courant de ce qui se passe dans le cas du travail d'un groupe de vérification interne des comptes, je suis sûr que vous connaissez l'objectif de cette équipe. Elle a pour objectif, comme vous l'avez dit, de porter à l'attention de la direction des activités qui pourraient présenter un caractère inhabituel et dont elle se devait de prendre connaissance. Est-ce que vous avez découvert quelque chose, dans ce rapport Aylesworth, qui, à votre avis, n'aurait pas été porté à l'attention de la direction auparavant par ce groupe de vérification interne des comptes?

**M. Hampson:** Je dirais que oui, monsieur Martin, en ce sens que ce que nous demandions à ceux qui s'occupaient du rapport Aylesworth, c'était d'examiner l'ensemble de la situation pour ces paiements injustifiés c'est-à-dire de s'occuper du côté moral en plus des côtés comptabilité et juridique. Je ne pense pas qu'un vérificateur, à moins que vous ne lui en donniez l'ordre, s'occupe de ce point de vue d'éthique ou vous fournirait nécessairement un rapport sur la moralité des transactions en cause. En fait, M. Henderson, dans ce même article que je cite, a bien précisé que son personnel de vérification des comptes était chargé de consigner Si les paiements avaient bien été effectués et non pas de porter des jugements à leur sujet. Je crois que c'est la façon dont d'habitude on conçoit le travail dans la profession des vérificateurs des comptes.

**M. Martin:** Oui, mais en tout honnêteté, monsieur Hampson, cette pratique de facturation à prix gonflées constituait un fait tout à fait exceptionnel, certainement dans le contexte canadien, et je crois qu'une équipe de vérification interne des comptes envoyée par le siège social serait revenue très certainement en disant: «J'espère que vous êtes au courant de la façon dont ces ristournes sont faites, elles constituent une échappatoire.» Je comprends bien que, dans certains cas, il s'agissait d'éliminer ...

[Texte]

• 1600

**Mr. Hampson:** In fact, though, the discussion at the audit committee, going back to 1973, had all been terms of rebates. Technically, I suppose, an invoice is inflated if there is a rebate, because your net price is lower, and that was how we interpreted those comments in the light of the actual discretion that had taken place. I think what Messrs. Aylesworth and Stanley turned out was that market prices had not been adjusted downwards on some of these rebate things and when the market prices fell, therefore, the rebates grew, and they took on some of the characteristics of artificiality, which we did not know existed.

**Mr. Martin:** I thought you were a little more blunt than that, perhaps. I have been reading the report of the . . .

**Mr. Hampson:** I do not know what you . . .

**Mr. Martin:** It seems to me that they did talk of the means by which, this was done, particularly Company M, and it reached such an extent they even adjusted their mechanisms on how they were doing it to make it a little more, perhaps, sophisticated or whatever you may wish to call it.

I guess it bothers me more than anything that in a large corporation such as Polymer, bearing in mind that it was Crown corporation during most of this period right up to the time of the audit, the internal auditing mechanism, which I think is a very important mechanism in a major organization would not have managed to have rooted this out, if no other mechanism had done it. I suggest that there probably should have been others, but let us say if everything else failed, that is one area where I would have thought it would have come to light.

**Mr. Hampson:** Just with reference to Customer M, I just refreshed my memory. Page 14, which deals with Customer M, says:

The practice in making sales to Customer M was to invoice at a list price which appears to have remained almost constant during the period, and to credit the difference . . .

et cetera, latterly as the differences grew other arrangements were made. It seems to me that there may have been some cases of inflated prices from what Messrs. Aylesworth and Stanley said, and those are quite unacceptable to us. The fact that it was Crown corporation until the time we purchased it in July really to me did not make any difference. I think the standards of conduct have to be the same in a Crown-owned commercial corporation as they do in a private one. They both have to be at the same levels. I do not think you can have one standard of conduct for a Crown corporation and another for a private one. I think they have to be the same if they are in business.

**Mr. Martin:** I just make the comment Mr. Chairman, that I find it a little hard to believe in the private sector corporation, at least management on this side of the pond, would not have

[Traduction]

**M. Hampson:** Pour en revenir à 1973, ces discussions qui ont eu lieu au sein du comité de la vérification des comptes portaient toutes sur les remises. Techniquement parlant, je suppose qu'une facture est gonflée lorsqu'il y a ristourne car votre prix net est moins élevé, et c'est ainsi que nous avons interprété ces observations, vu la discrétion qui a entouré cette discussion. Je crois que M. Aylesworth et M. Stanley ont finalement indiqué que les prix du marché n'avaient pas été abaissés par les rajuster dans le cas de certaines de ces ristournes et que par conséquent, lorsque les prix sur le marché sont tombés, les ristournes se sont accrues et qu'elle sont alors apparues comme quelque chose d'artificiel, ce qui a attiré l'attention car nous n'avions pas conscience de leur existence.

**M. Martin:** Il me semble que vos déclarations étaient un peu plus brutales que cela. J'ai lu le rapport . . .

**M. Hampson:** Je ne savais pas que . . .

**M. Martin:** Je pense qu'on y a discuté des moyens utilisés pour en arriver là, particulièrement dans le cas de la Société M, car ces pratiques avaient alors pris une telle ampleur qu'on a réajusté la façon d'y procéder pour, si vous le voulez, compliquer un peu plus les choses . . .

Ce qui m'inquiète le plus c'est que dans une société aussi importante que Polymer, compte tenu du fait qu'il s'agissait d'une société de la Couronne au cours de la plus grande partie de cette période jusqu'au moment de la vérification des comptes, le mécanisme de vérification interne des comptes, n'avait pas réussi à mettre à jour ces pratiques. Je pense donc qu'on aurait dû prévoir alors d'autres mécanismes, mais, il me semble que même si toute le reste avait fait défaut, la vérification interne des comptes aurait dû faire la lumière sur ces déficiences.

**M. Hampson:** Pour parler du client M, j'essaie simplement de me rafraîchir la mémoire, à la page 14 il est indiqué:

Lorsqu'on vendait au client M, on avait l'habitude de facturer à un prix indiqué dans la liste qui semblait être resté presque le même pendant toute cette période et créditer la différence . . .

Par la suite, lorsque les différences sont devenues plus importantes, on a fait d'autres arrangements. D'après ce qu'ont dit M. Aylesworth et M. Stanley, il me semble qu'il y a pu y avoir d'autres cas où les prix ont été gonflés et pour moi cette situation est inacceptable. Le fait qu'il s'agissait d'une société de la Couronne, jusqu'au moment où nous l'avons reprise en juillet, à mon avis, n'a aucune importance. Je crois que les normes de conduite à suivre dans ce domaine dans une société commerciale de la Couronne sont les mêmes que dans une entreprise privée. Je ne crois pas qu'on puisse avoir d'une part une façon de se conduire dans le secteur des sociétés de la Couronne, et, d'autre part, une autre façon dans le secteur privé.

**M. Martin:** Je veux simplement dire que je trouve plutôt dur à avaler le fait que dans une société du secteur privé, au moins au niveau de la direction, au Canada, on n'aurait pas été au

## [Text]

been quite aware of the details. I think they may have condoned it on the basis of that is the way you have to do business in that market, but to have not been aware, and I am talking about the specifics, I do not think it would normally . . .

**Mr. Hampson:** Mr Chairman, all I can say is that as an outside director in observing Mr. Rush's reaction when he was told about this, I I really believe he did not know. He was very concerned to make sure, as all the other directors were, that these practices were stopped.

**Mr. Martin:** My concern was that he did not know, the system of management did not provide for him to know.

**Mr. Hampson:** Again, Mr. Chairman, you are into an area where in the U.S., I think, over 200 of the 500 largest corporations have conducted *ex post facto* reviews of their situation and found that there were some things going on that I do not believe were known to or condoned by senior management. When one does look from a moral perspective one does see things that in a changing moral world, you would not see otherwise, I think.

**The Chairman:** Some have almost gone to jail, Mr. Hampson.

**Mr. Hampson:** I am not talking about the one or two instances where there was bribery, I am talking about the 200-odd where there have been reports filed with the SEC of some improper payment, political donations or that sort of thing, which have been caught by retrospective reviews. I know an awful lot of corporations in both Canada and the U.S. are looking backwards to see whether in the past they have done something that in the light of today's standards would not be acceptable.

• 1605

**The Chairman:** Mr. Francis, on a supplementary, please.

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I am going to wait for another round.

**The Chairman:** All right. Mr. Orlikow, on a supplementary.

**Mr. Orlikow:** Mr. Hampson, I am struck by the similarities, in fact the exact words used by the Auditor General in his letter in 1973 and the Aylesworth Report in 1976. The precise same words are used, use of the practices which were condoned and helped along by Polysar, which enabled the customer to be able to reduce tax liability in his own country and to avoid his country's foreign exchange control regulations. These are the exact words used three years later by Aylesworth.

I cannot understand, and I suppose I will never be able to understand how, if Mr. Henderson could see this in 1973 and Mr. Aylesworth could see it in 1976, you and your accountants

## [Translation]

courant des détails de l'affaire. Mais je pense qu'à la rigueur la direction aurait pu vouloir ignorer l'affaire comme étant une pratique nécessaire pour obtenir des commandes sur le marché concurrentiel mais qu'elle n'ait pas été au courant . . . je ne crois pas que normalement . . .

**M. Hampson:** Monsieur le président, tout ce que je puis dire, c'est qu'à titre de directeur de l'extérieur et examinant les réactions de M. Roche au moment où on lui a fait part de l'affaire, je crois sincèrement pouvoir affirmer qu'il n'était pas au courant. Il s'est assuré à tout prix, comme tous les autres directeurs, que ces pratiques soient discontinuées.

**M. Martin:** Mais ce qui me tracasse, c'est le fait qu'il n'était pas au courant soit que le système de gestion ne lui avait pas fourni les renseignements lui permettant d'être au courant.

**M. Hampson:** A nouveau, monsieur le président, dans ce domaine, je dirai qu'aux États-Unis je crois, que 200 des plus importantes sociétés ont effectué des examens rétroactifs de leur situation et se sont rendues compte qu'il y avait eu des activités louches qui avaient eu lieu et au sujet desquelles la haute direction n'était pas au courant ou désirait ignorer la situation. Si l'on examine la situation du point de vue moral, on peut dire qu'elle résulterait des changements de normes d'éthique, je crois.

**Le président:** Et il y en a qui ont failli aller en prison, monsieur Hampson.

**M. Hampson:** Je ne parle pas d'un ou deux cas où il y avait corruption, je parle de ces 200 sociétés qui ont déposé des rapports auprès de la *Securities & Exchange Commission* par des paiements inappropriés, de dons de nature politique, etc., situations que des révisions rétroactives ont mises à jour. Je connais un nombre énorme de sociétés, tant au Canada qu'aux États-Unis, qui examinent leur situation rétroactivement afin de voir si elles n'ont pas agi dans le passé d'une façon qui violerait les normes actuellement reconnues d'éthique.

**Le président:** Monsieur Francis, vous avez une question supplémentaire à poser?

**M. Francis:** Monsieur le président, je vais attendre un autre tour.

**Le président:** Très bien. Monsieur Orlikow, une question supplémentaire?

**M. Orlikow:** Monsieur Hampson, ce qui me frappe, c'est de voir que ce sont les mêmes termes qui ont été utilisés par l'Auditeur général dans sa lettre de 1973 et dans le rapport Aylesworth de 1976. On a utilisé les mêmes termes soit l'utilisation de pratiques qui avaient été ignorées et approuvées par Polysar et qui permettaient au client de réduire sa responsabilité en matière de taxes dans son propre pays et d'éviter les règlements de contrôle des changes étrangers. Ce sont les mêmes mots qui ont été utilisés trois ans plus tard par Aylesworth.

Je ne puis comprendre, je suppose que je ne pourrai jamais comprendre, qu'alors que M. Henderson avait découvert cette situation en 1973 et que M. Aylesworth l'avait notée en 1976,

## [Texte]

and your lawyers could ignore that letter and do nothing at all about it, until three years later when you are forced to by publicity.

**Mr. Hampson:** Well, Mr. Orlikow, the foreign exchange control and tax evasion points were raised as possibilities by Mr. Aylesworth and by Mr. Henderson and, as I have already testified a couple of weeks ago, they were the points out of which any possible contingent liability could have arisen. And they were the points on which we had to satisfy ourselves that these possibilities were not reality.

The third point raised by Messrs. Aylesworth and Stanley, the minority shareholder, was never raised in the audit committee because there was never any discussion that the recipients of the rebates or marketing allowances were anybody other than the people with whom business was done, although, as I said, it was referred to that in some instances these payments were made in Switzerland.

And I did tell you once before that we were starting a review of our codes of ethics of our underlying companies. We had started this before the publicity came out. I cannot tell you that we would have found every last case in Polysar. I cannot give you an assurance of what would have happened in hypothetical circumstances, but I do believe we would have caught the practice and stopped it.

**Mr. Orlikow:** When did you start it?

**Mr. Hampson:** Well, we started with one of our companies back in, I guess it would be, May or June, and I had had discussions with Mr. Rush about it informally in the autumn before this publicity came.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Towers, a supplementary, please.

**Mr. Towers:** Mr. Hampson, in view of the fact it would seem that there is a definite lack of knowledge or understanding of actually what was taking place, I am wondering if it would be fair to assume that this lack of communication or understanding was by design, in case there was some involvement of certain individuals and it might be incriminating for others, and so there was the philosophy of ignorance being better than understanding in a case of this kind. Would that be a fair assumption?

**Mr. Hampson:** No, it would be a most unfair assumption, Mr. Towers. The auditors continued to maintain, into December, that all these payments were proper and legal and that they were perfectly satisfied with their commercial substance. And I am quite convinced, from association with Mr. Rush and also from his reaction when he got the Aylesworth Report, that he is a completely honest person and there is no question of his keeping himself deliberately in the dark, wanting to be ignorant, or anything of that sort.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Bawden, a supplementary question.

## [Traduction]

vous et vos comptables et vos avocats avez pu ignorer cette lettre et n'avez pris aucune mesure jusqu'à ce que trois années plus tard la publicité vous force à agir.

**M. Hampson:** Monsieur Orlikow, cette question de contrôle d'échanges étrangers, d'évasion fiscale a été soulevé par M. Aylesworth et M. Henderson comme éventuelle et comme je vous l'ai déjà indiqué dans mes témoignages, il y a deux semaines, ces pratiques pouvaient aboutir à faire apparaître un passif éventuel. C'était les points sur lesquels nous devions nous assurer que ces possibilités ne se transformaient pas en réalité.

La troisième question soulevée par MM. Aylesworth et Stanley, c'est-à-dire celle de l'actionnaire minoritaire, n'a jamais été soulevée au cours des séances du comité de vérification des comptes, car on n'a jamais contesté le fait que les bénéficiaires qui recevaient des ristournes ou des allocations de commercialisation soient d'autres que ceux avec qui les transactions avaient été faites, même si, comme je l'ai dit, on a laissé entendre que, dans certains cas, ces paiements étaient faits en Suisse.

Et je vous ai aussi déclaré plus tôt que nous révisions nos codes d'éthique pour ces filiales. Nous avons commencé à le faire avant que la publicité se fasse autour de l'affaire et je ne puis vous assurer naturellement qu'on aurait tout trouvé, en supposant que ces nouveaux codes d'éthique aient été alors en vigueur mais je crois qu'on se serait, dans cette hypothèse, aperçu de ces pratiques et qu'on y aurait mis fin.

**M. Orlikow:** Quand avez-vous commencé cette révision des codes d'éthique?

**M. Hampson:** Nous avons commencé dans une de nos sociétés, je crois que c'était en mai ou juin et, à l'automne, avant que cette publicité sorte au grand jour, j'ai eu des discussions officielles à ce sujet avec M. Rush.

**Le président:** Merci. Monsieur Towers, pour une question supplémentaire.

**M. Towers:** Monsieur Hampson, compte tenu du fait qu'il semble qu'on n'était pas du tout au courant de ce qui se passait, je me demande si on pourrait assumer que ce manque de communication ou de connaissance de la situation était délibéré. Peut-être que certaines personnes se trouvaient impliquées et que l'on ne voulait pas incriminer d'autres personnes et que, par conséquent, on avait adopté le principe d'ignorer la situation plutôt que de la reconnaître; puis-je faire cette hypothèse?

**M. Hampson:** Non, ce serait tout à fait injuste, monsieur Towers. Les vérificateurs des comptes ont continué à soutenir, jusqu'en décembre, que tous les paiements avaient été faits d'une façon appropriée et légale et qu'ils étaient justifiés du point de vue commercial. Je suis tout à fait convaincu, d'après ce que je connais de M. Rush et de sa réaction lorsqu'il a reçu le rapport Aylesworth, qu'il était tout à fait de bonne foi et il est hors de question qu'il aurait pu vouloir ignorer la situation ou quelque chose du genre...

**Le président:** Merci. Monsieur Bawden, pour une question supplémentaire.

*[Text]*

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Hampson if he had the Prime Minister's letter and, if he had, would it have not been clearly suggested in the Prime Minister's letter that the CDC should have taken some steps to stop the rebate practices and would it not be fair to assume then that the CDC bears a certain amount of responsibility for refusing to act on this?

• 1610

**Mr. Hampson:** Mr. Bawden, before you came in, I indicated that I had not seen that letter until it appeared in the press some time in late November. I was not even aware of its existence.

**The Chairman:** Miss MacDonald, a supplementary.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Yes, to Mr. Hampson. Mr. Hampson, you are a very key witness before this Committee because you are the sole connection between government and the companies concerned in the incidents that have taken place. You were the only one to whom Mr. Drury spoke other than a reference, I understand, to Mr. Morrison, who said that you would get back to the then Minister, so a lot of attention focuses on that relatively short conversation you had with the Minister.

At the time that you had that conversation with him, you did have a copy of Mr. Henderson's letter, you had been apprised of the discussions that had gone on in the audit committee subsequently at the board of directors meeting and I come back to the concern expressed by many members of this Committee, the fact that the incident seemed to have such little importance to you and to company officials, that letter had such little importance. I would like to ask you therefore, how many cabinet ministers do you hear from in this regard on an ongoing basis? Is this a normal thing with you so that you really do not attach much importance to it and furthermore, how many such letters from an Auditor General to the Prime Minister of Canada have come into your possession? Is this such a normal procedure with you that a 15-minute conversation can reassure the government that there is nothing at all amiss?

**Mr. Hampson:** First of all, Miss MacDonald, I was not aware of all that had gone on previous to the audit committee. My first exposure to it was the telephone call from Mr. Cowperthwaite advising me that it was coming up at the audit committee.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Yes.

**Mr. Hampson:** I have not been made aware of any letters from any official other than the single letter from the Auditor General.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** It was an unusual experience.

**Mr. Hampson:** It was unusual, Miss MacDonald, but I have testified to that because ordinarily an auditor, if he feels that he wants a company to change on a given practice and our own

*[Translation]*

**M. Bawden:** Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Hampson s'il a eu entre les mains cette lettre du premier ministre et, dans ce dernier cas, s'il n'avait pas compris d'après cette lettre que l'on indiquait que la CDC aurait dû prendre des mesures pour mettre fin à ces pratiques de ristournes? Ne doit-on pas en conclure que la CDC a pris sur elle une certaine part de responsabilité en refusant de prendre ces mesures?

**M. Hampson:** Monsieur Bawden, avant que vous arriviez, j'avais indiqué que je n'avais pas lu cette lettre avant qu'elle soit publiée dans les journaux au cours du mois de novembre. Je n'avais même pas conscience de son existence.

**Le président:** Mademoiselle MacDonald, une question supplémentaire.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Oui, je voudrais poser une question supplémentaire à M. Hampson. Monsieur Hampson, vous êtes un témoin-clé devant le présent comité et vous constituez le lien entre le gouvernement et la société impliquée dans ces affaires. Vous êtes le seul à qui M. Drury a parlé, sauf la mention qu'il a faite de M. Morrison, je crois, disant que vous vous adresseriez au ministre, donc cette conversation relativement courte que vous avez eue avec le ministre constitue quelque chose de très important.

A l'époque où vous aviez eu cette conversation, vous possédiez une copie de la lettre de M. Henderson et vous étiez au courant des discussions qui avaient eu lieu au sein du comité de vérification des comptes et par la suite lors de cette réunion du conseil d'administration. Je reviens donc à cette inquiétude exprimée par beaucoup de membres du présent comité, soit sur ce fait que l'affaire, soit cette lettre, ne semble pas avoir été considérée par vous ou par les représentants de votre société, comme importante. J'aimerais donc savoir combien de ministres du Cabinet vous avez l'habitude d'entendre soulever des questions de ce genre. Est-il normal que vous n'attachiez pas plus d'importance à ce genre de lettre? Combien de lettres envoyées par l'Auditeur général au Premier ministre du Canada sont venues en votre possession? Est-ce qu'il vous semble normal qu'une conversation de quinze minutes puisse rassurer le gouvernement sur la situation?

**M. Hampson:** Tout d'abord, mademoiselle MacDonald, je n'étais aucunement au courant de ce qui s'était passé avant la séance du comité de vérification. La première fois que j'ai pris connaissance de l'affaire, c'est lorsque M. Cowperthwaite m'a téléphoné me prévenant qu'il allait venir assister à la séance du comité de vérification.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Oui.

**M. Hampson:** Je n'ai eu connaissance d'aucune lettre de vérificateurs autre que celle de l'Auditeur général.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Il s'agissait donc de quelque chose d'exceptionnel.

**M. Hampson:** Oui, mademoiselle MacDonald, et j'ai témoigné du fait que d'habitude lorsqu'un vérificateur veut qu'une société modifie telle pratique, et les vérificateurs l'ont fait

## [Texte]

auditors have several times made suggestions about presentation, accounting policy and so on, they ask you to make the change, they do not write to somebody else. It was quite unusual and it was for that reason that I said to Mr. Drury that if he wanted to follow it through, Peat, Marwick had knowledge of the practices. We were satisfied. I have testified, and it is probably boring to repeat it, that the tone of the letter was completely at variance from the tone of the Auditor General or his request at the audit committee meeting and, indeed, in the letter with which he sent the financial statement.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Did you ever check with Peat, Marwick to see if Mr. Drury had followed up your suggestion?

**Mr. Hampson:** No, I did not, but I recall, Miss MacDonald.

**The Chairman:** Okay, Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, I understand that there has been general agreement, but there was no contingent liability or that it was not a problem, let us put it that way. I also understand that Mr. Hampson had one letter, a letter from Mr. Henderson, but he had not been aware of the Prime Minister's letter and I judge that the Prime Minister was more concerned about the embarrassment than about the contingent liability. Mr. Henderson referred to the conversation that he had with the Minister earlier, but he had not seen the letter that the Prime Minister wrote to him. I would like to ask what did Mr. Drury give as the reason for his call? He obviously had had a letter from the Prime Minister, but what did he...

• 1615

**Mr. Hampson:** I did not know that he had had a letter from the Prime Minister. I think he just simply indicated that he had been asked to follow up on the letter from Mr. Henderson to the Prime Minister. My understanding was that the Auditor General's report came under his Department and that would be natural enough for him to be doing.

**The Chairman:** Mr. Hampson, as an excuse for not doing in 1973 what you did in 1976 or 1977 in getting a full investigation done of this matter, as I understand your position, it is that you had no real idea or any real knowledge of the specifics or the detail of these practices that Mr. Henderson was complaining about in 1973.

The purpose of my supplementary questions to you, the previous one and this one, is to try to plumb the actual depths of the knowledge that you had at that time. I make no secret of my mental processes, I am trying to figure out just exactly what you knew and, if you did not know it all, why you did not because, after all, you were a member of the audit committee.

## [Traduction]

plusieurs fois demandant par exemple qu'on modifie la présentation, la politique comptable, etc., il s'adresse à vous pour demander d'effectuer le changement et n'écrit pas à quelqu'un d'autre. C'était donc une situation exceptionnelle et c'est pour cette raison que j'ai dit à M. Drury que s'il voulait continuer à suivre l'affaire, il pouvait s'adresser à *Peat, Marwick* qui était au courant de ces pratiques. Nous étions donc assurés que tout était en ordre. J'ai témoigné et c'est probablement lassant de le répéter ici, indiquant que le ton de la lettre était tout à fait différent de celui de l'Auditeur général ou de sa façon de présenter sa requête lors de la séance du comité de vérification des comptes et que le ton était vraiment fort différent dans sa lettre qui accompagnait l'état financier.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Est-ce que vous avez vérifié auprès de *Peat, Marwick* si M. Drury avait donné suite à votre proposition?

**M. Hampson:** Non, mais je m'en souviens, mademoiselle MacDonald.

**Le président:** Très bien, monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, je crois comprendre qu'il y avait accord général pour déclarer qu'on n'avait découvert aucun passif éventuel tout au moins qu'il n'y avait pas de problème de ce côté. Je comprends que M. Hampson avait reçu une lettre de M. Henderson, mais n'était pas au courant de la lettre du premier ministre et je conclus également que le premier ministre était plus préoccupé par la notion d'embarras que par celle de passif éventuel. Tout à l'heure, M. Henderson a mentionné la conversation qu'il avait eue avec le ministre mais il n'avait pas encore vu la lettre que lui avait adressée le premier ministre. Je voudrais savoir quelle raison M. Drury lui avait donné? Il avait évidemment déjà reçu une lettre du premier ministre mais qu'est-ce qu'il...

**M. Hampson:** Je ne savais pas qu'il avait reçu une lettre du premier ministre. Si je me souviens bien, il m'a simplement dit qu'il désirait s'occuper de l'affaire mentionnée dans la lettre de M. Henderson au premier ministre. D'après moi, le rapport de l'Auditeur général relevait de son ministère et son intervention me paraissait normale.

**Le président:** Si je comprends bien, monsieur Hampson, votre excuse pour n'avoir pas fait en 1973 ce que vous avez fait en 1976 ou 1977, c'est-à-dire une enquête globale sur cette question, est que vous n'aviez aucune idée ni aucune connaissance des détails des pratiques dont s'était plaint M. Henderson en 1973.

Mes questions supplémentaires auront donc pour objet d'essayer de comprendre dans quelle mesure vous aviez connaissance de cette situation, à l'époque. Vous voyez, je ne fais pas secret de mes motifs ni n'essaie de vous surprendre. Cela dit, comment peut-il se faire que vous n'ayez pas été au courant de toute la situation puisque, après tout, vous faisiez partie du comité de vérification?

[Text]

You have told me that you did not know that there were payments into Swiss bank accounts, but you did know . . .

**Mr. Hampson:** No, Mr. Chairman. Excuse me. Let us keep the record straight. I did say that there was reference to payments in Switzerland which I naturally assumed since commerce is done by way ultimately of deposits in banks, it probably did involve payments to banks.

**The Chairman:** I mean, there is no question because it was actually discussed at the audit committee and . . .

**Mr. Hampson:** Yes. Sure.

**The Chairman:** . . . the Board meeting that there was a possibility, not a probability, of tax evasion and offences under . . .

**Mr. Hampson:** Excuse me, Mr. Chairman, there was not a probability. If we had thought there was a probability, there would have been a contingent liability, the statements could not have been signed and we could not have countenanced any continuation of a practice where there was a probability of breaking the law.

**The Chairman:** I will get into that with you later then, because we have had other people testify, as you know, that was the logical reason for these practices. I am still trying to get down though, because we have had too much . . .

**Mr. Hampson:** Who has testified that these were the logical reasons for these practices, Mr. Chairman? I have been trying to follow the testimony quite closely and I have not seen . . .

**The Chairman:** All right, I am not . . .

**Mr. Hampson:** . . . anybody make that statement.

**The Chairman:** . . . not going to be diverted from your knowledge. We will draw our own own conclusions.

**Mr. Hampson:** Fine. Fine. That is fair enough.

**The Chairman:** Let me get back to the question of your knowledge. As I understand it, you appreciated that there were payments made at the request of customers in Switzerland, but you took objection to the question of payments to numbered Swiss bank accounts.

**Mr. Hampson:** Right.

**The Chairman:** Is that a fair explanation?

**Mr. Hampson:** Yes.

**The Chairman:** All right. Were you aware that these rebates or allowances or whatever you want to call them were credited to accounts or to companies or to individuals who were not necessarily connected with the original transactions?

**Mr. Hampson:** No, we were not aware of that. I just finished answering Mr. Orlikow's question that the question never came up and, therefore, there was no mention made of the possibility of minorities being defrauded.

**The Chairman:** All right. Thank you.

[Translation]

Vous m'aviez dit que vous ne saviez pas qu'il y avait des paiements dans des comptes à numéros de banques Suisses mais que vous saviez . . .

**M. Hampson:** Veuillez m'excuser, monsieur le président, certaines précisions s'imposent. J'ai dit qu'on avait fait allusion à des paiements en Suisse et, puisque les affaires commerciales se règlent généralement par le moyen de dépôts dans des banques, j'ai supposé qu'il s'agissait de virements bancaires.

**Le président:** Mais la question avait été débattue au sein du comité de vérification et . . .

**M. Hampson:** Absolument.

**Le président:** . . . au sein du conseil d'administration; au cours de ces discussions, on avait mentionné la possibilité, sinon la probabilité, de tentative d'évasion fiscale et de délits relevant . . .

**M. Hampson:** Veuillez m'excusez, monsieur le président, il ne s'agissait pas de probabilité. Si nous avions pensé qu'il y avait eu une probabilité de délit, il y aurait alors eu un passif éventuel et le certificat de vérification comptable n'aurait pas pu être signé. Nous n'aurions certainement pas approuvé la continuation d'une pratique supposant une probabilité de délit.

**Le président:** Je reviendrai là-dessus plus tard, car d'autres témoins nous ont dit qu'il y avait une raison logique pour cette pratique. Pour l'instant, j'essaie simplement de . . .

**M. Hampson:** Quel témoin vous a donné cette raison logique, monsieur le président? J'ai toujours essayé de me tenir au courant des délibérations du comité et à ma connaissance . . .

**Le président:** D'accord, je ne . . .

**M. Hampson:** . . . personne n'a fait pareille déclaration.

**Le président:** . . . voudrais pas quitter la question de votre connaissance de la situation. Quant aux conclusions, chacun pourra tirer les siennes.

**M. Hampson:** Très bien.

**Le président:** Si j'ai bien compris, vous saviez que des paiements étaient effectués à la suite de demandes de certains clients, en Suisse, mais vous vous étiez opposé à ce que les virements soient crédités à des comptes numérotés?

**M. Hampson:** C'est cela.

**Le président:** Est-ce là l'explication?

**M. Hampson:** Oui.

**Le président:** Très bien. Saviez-vous que ces ristournes ou allocations ou paiements, quel que soit le nom que l'on veuille leur donner, étaient crédités aux comptes de sociétés ou de particuliers qui n'étaient pas nécessairement reliés aux transactions d'origine?

**M. Hampson:** Non, nous ne le savions pas. En réponse à M. Orlikow, j'ai dit que la question n'avait jamais été soulevée et que personne n'avait donc jamais mentionné la possibilité que des fraudes aient pu être commises au détriment de certaines minorités.

**Le président:** Très bien. Merci.

[Texte]

**Mr. Hampson:** I would also like to make clear, Mr. Chairman, I am not offering anything as an excuse. I am trying to explain. I am not trying to excuse myself or anybody else. I try to give you the explanations.

• 1620

**The Chairman:** Thank you, Mr. Towers, 10 minutes, please.

**Mr. Towers:** Thank you, Mr. Chairman. I might ask Mr. Drury who was the Minister responsible for CDC in March 1973?

**Mr. Hampson:** Perhaps, Mr. Chairman, as the chief executive officer of CDC, I could respond. CDC is not a Crown corporation, but the shareholder of the government's shares is the Minister of Finance. So it has always been the Minister of Finance and I think Mr. Turner was Minister of Finance by that time.

**Mr. Towers:** How often did you report to him then, Mr. Hampson, or have communication with him?

**Mr. Hampson:** Not very frequently, Mr. Chairman, because ordinarily management and shareholders do not communicate too much directly. It is usually done through the government representatives on the board of CDC, who were two Deputy Ministers ex officio. I think I would have met with Mr. Turner as Minister of Finance perhaps once or twice a year and I would say that on most occasions they dealt with the government's policy with regard to Panarctic Oils, which our legislation provided the government could sell to us, but the government was in the process of changing its mind at that time, and we were trying to dissuade them of that. Ultimately, as you know, it was transferred to Petro-Canada.

**Mr. Towers:** Was Mr. Turner aware of this situation?

**Mr. Hampson:** Not to my knowledge.

**Mr. Towers:** Why would he not be made aware of it?

**Mr. Hampson:** He would not be made aware of it because I do not think the matter ever came to the CDC board. It was considered resolved at the level of Polysar. I am speaking only of my own knowledge of anything with respect to CDC. Mr. Drury can indicate, I think he did indicate this morning that he did not talk to any other of his colleagues about it.

**Mr. Towers:** What was your responsibility toward this, Mr. Drury, at that time as President of the Treasury Board?

**Mr. Drury:** As President of the Treasury Board, Mr. Chairman, I had no direct responsibility in relation either to Polysar or CDC as such. Perhaps as President of the Treasury Board, I was the closest point of contact with the Auditor General and the government.

**Mr. Towers:** Would this be the reason, then, sir, that the Prime Minister wrote to you with regard to this letter?

**Mr. Drury:** I cannot answer for what reasons the Prime Minister may have had. This suggests itself as one. Another would be the connection I had with the drafting of guidelines for the federal government, guidelines on conflict of interest.

[Traduction]

**M. Hampson:** Je voudrais également préciser, monsieur le président, que je ne cherche absolument pas à m'excuser. J'essaie simplement d'expliquer la situation, de mon point de vue, sans essayer d'excuser qui que ce soit.

**Le président:** Merci. Monsieur Towers, pour dix minutes.

**M. Towers:** Merci, monsieur le président. Monsieur Drury, pourriez-vous me dire qui était le ministre responsable de la SEE en mars 1973?

**M. Hampson:** Peut-être pourrais-je répondre à cette question, monsieur le président, étant le principal responsable exécutif de la SEE. Cette société n'est pas une société de la Couronne mais c'est le ministre des Finances qui en détient les actions du gouvernement. A l'époque, je crois que c'était M. Turner.

**M. Towers:** Quand aviez-vous des rapports avec lui, monsieur Hampson?

**M. Hampson:** Pas fréquemment, monsieur le président, car les directeurs des opérations ne communiquent pas souvent avec les actionnaires. Cela se fait généralement par l'intermédiaire des représentants du gouvernement au sein du conseil d'administration de la SEE, lesquels étaient deux sous-ministres. J'ai donc pu rencontrer M. Turner une ou deux fois par an et, dans la majorité des cas, je crois qu'il s'agissait de la politique gouvernementale à l'égard de *Panarctic Oils*, que le gouvernement pouvait à l'époque nous vendre, conformément à notre loi organique. Cependant, le gouvernement avait l'intention de modifier ses projets à ce sujet et nous essayions de l'en dissuader. Finalement, comme vous le savez, cette société a été transférée à Petro-Canada.

**M. Towers:** M. Turner était-il au courant?

**M. Hampson:** Pas à ma connaissance.

**M. Towers:** Pourquoi n'en a-t-il pas été informé?

**M. Hampson:** Parce que je ne pense pas que la question ait jamais été soulevée au sein du conseil d'administration de la SEE. D'après ce que je sais, on prenait pour acquis que la question avait été résolue au niveau de Polysar. M. Drury pourra peut-être vous donner des précisions, mais je crois me souvenir qu'il a dit, ce matin, n'en avoir parlé à aucun des ses collègues.

**M. Towers:** Quelle était votre responsabilité à ce sujet, monsieur Drury, à titre de président du Conseil du Trésor?

**M. Drury:** Je n'avais aucune responsabilité directe à ce titre, ni à l'égard de Polysar ni à l'égard de la SEE. Cependant, étant président du Conseil du Trésor, j'étais sans doute le point de contact le plus évident entre l'Auditeur général et le gouvernement.

**M. Towers:** Serait-ce pour cette raison que le Premier ministre vous a écrit?

**M. Drury:** Je ne sais qu'elles aient pu être les raisons concrètes du Premier ministre, mais ceci pourrait en être une. Une autre pourrait être que j'avais participé à la rédaction des

[Text]

**Mr. Towers:** In view of the serious nature of this letter, why did you not communicate with the Minister of Finance in view of the fact that he would probably be the Minister that was in charge of CDC?

**Mr. Drury:** Yes, I would like to reiterate that there was no minister in charge of CDC. The relationship was an arm's length one and the Minister of Finance was the shareholder. As Mr. Hampson has indicated, the normal way of communicating with the shareholder was through the government-designated representatives on the Board of Directors. This was the normal channel.

• 1625

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, this is a point that certainly somebody is going to have to take a look at. If the Minister cannot be held accountable or responsible, as the shareholder, when the Canadian people hold 68 per cent of the shares, certainly it is an area that I consider is going to have to be looked at.

Now, with regard to the answer that went to Mr. Henderson from the Prime Minister's office, would you know, Mr. Drury, why one carbon copy of that would go to Mr. Robertson, another one would go to the Honourable Mr. O'Connell, another one to Miss M. E. Macdonald and another one to Mr. P. O'Neil?

**Mr. Drury:** Not having issued these instructions, I do not know from my own knowledge. I can, however, observe that Mr. Robertson, as the Secretary of the Cabinet and the Clerk of the Privy Council, would be expected to have an interest in this question. The other members mentioned are all members of the Prime Minister's staff.

**Mr. Towers:** Was there any follow-up action taken as a result of their getting a copy of the letter? Were any inquiries made or anything along that line?

**Mr. Drury:** Not of me, Mr. Chairman.

**Mr. Towers:** In this little notation you put on the letter from the Prime Minister to yourself, you state that:

... and he has undertaken to get Hampson to justify in writing the future policy of Polymer.

Did you get that in writing, sir?

**Mr. Drury:** No.

**Mr. Towers:** Why would you not, when you had requested it and you were expecting it—I presume this is your handwriting.

**Mr. Drury:** The presumption is correct. I was only making a suggestion to the CDC in relation to itself and its subsidiaries that, as the federal government was endeavouring to draft conflict of interest guidelines, it might be a good idea for the CDC to look at the same questions.

**Mr. Towers:** Did you get any report back from CDC?

[Translation]

directives du gouvernement fédéral en matière de conflit d'intérêts.

**M. Towers:** Étant donné la gravité de cette lettre, pourquoi n'avez-vous pas pris contact avec le ministre des Finances, étant donné qu'il était probablement le ministre responsable de la SEE?

**M. Drury:** Je dois rappeler qu'il n'y avait aucun ministre responsable de la SEE. Cette société était en effet indépendante du gouvernement, le ministre des Finances en étant simplement l'actionnaire. Comme l'a dit M. Hampson, les contacts normaux de la société avec l'actionnaire se faisaient par l'intermédiaire des représentants désignés par le gouvernement au sein du Conseil d'administration.

**M. Towers:** Je crois, monsieur le président, que cette question mériterait d'être analysée plus en profondeur. En effet, si le ministre ne peut pas être tenu responsable des activités de la SEE, à titre d'actionnaire principal, puisqu'il détient, au nom de la population canadienne, 68 p. 100 des actions de la société, je crois qu'il y a certainement lieu d'examiner cela de près.

En ce qui concerne la réponse adressée à M. Henderson par le Bureau du Premier ministre, savez-vous, monsieur Drury, pourquoi une copie en a été adressée à M. Robertson, une autre à l'honorable M. O'Connell, une autre à M<sup>lle</sup> M. E. Macdonald et une autre à M. P. O'Neil?

**M. Drury:** N'ayant pas émis des instructions sur ce sujet, je ne le sais pas directement. Je pourrais toutefois faire remarquer que M. Robertson, à titre de secrétaire du Cabinet et de greffier du Conseil privé, pouvait être considéré comme étant intéressé à la question. Quant aux autres personnes concernées, il s'agit de membres du personnel du Premier ministre.

**M. Towers:** Des mesures quelconques ont-elles été prises, par l'une ou l'autre de ces personnes, à la réception de cette lettre? Des investigations ont-elles été effectuées?

**M. Drury:** Pas auprès de moi, monsieur le président.

**M. Towers:** Dans votre note sur la lettre du Premier ministre à vous-même, vous dites:

... il a pris des mesures pour que Hampson justifie par écrit la politique future de Polymer.

Avez-vous obtenu ces justifications par écrit?

**M. Drury:** Non.

**M. Towers:** Pourquoi, puisque vous les aviez demandées? Je suppose qu'il s'agit bien de votre écriture.

**M. Drury:** C'est exact. Cette note constitue simplement une suggestion à la SEE, à l'égard de ses activités et de ses filiales. Je veux dire par là que puisque le gouvernement fédéral essayait d'élaborer des directives en matière de conflit d'intérêt, peut-être aurait-il été bon pour la SEE d'étudier les mêmes questions.

**M. Towers:** Avez-vous reçu un rapport quelconque de la SEE?

[Texte]

**Mr. Drury:** No, sir.

**Mr. Towers:** And there was no follow-up on your part, then, as to why you did not get a report back?

**Mr. Drury:** There was no follow-up by me. The suggestion, and that was all that I would be empowered to make, was made. If in their wisdom they thought it was a good one, they would adopt it. If they did not, they did not think it was a good one. I had no responsibility to demand or command either that they follow it or that they give me reasons why they should not. I think the wording rather indicates this, perhaps loosely:

... he has undertaken

and that is all he can do,

to get Mr. Hampson to justify in writing the future policy ...

**Mr. Towers:** Did you rely on your own judgment, sir, to remember this, or was there any member of your staff involved who would perhaps remind you of this situation? It seems to me when you have gone that far, in a serious situation like this, that somehow or other there should be a follow-up to it, either from your own memory or by somebody on your staff or for some other reason, that you would definitely want to have a solution to the problem arrived at. I am just wondering why.

• 1630

**Mr. Drury:** I think probably the watch-dog functions in relation to Crown corporations, one expects normally to be guided by the auditors and the Auditor General. Having learned that the auditors and the Auditor General had thrashed this out and arrived at a conclusion, I must say I felt that the matter was there terminated.

**Mr. Towers:** In this whole matter, sir, where did you feel that your greatest responsibility lay? Was it to the Cabinet? Was it to the Crown corporation, CDC, or to the Prime Minister? Because you are definitely involved in this, to the Canadian people, and certainly I would think that you would have a certain line of priority here in order to establish the way that you would go in any investigation that you may undertake, and also in any solution that you would arrive at.

Did you have a list of priorities here as to what was the most important problem that you had to deal with or your most important responsibility as the President of the Treasury Board?

**Mr. Drury:** No, I did not have any list of priorities. I conceived my task to be to ensure that there was a reasonable system for examining these problems and that, in fact, it was being used. I discovered that they had a system which has been explained at some length to the Committee, and had been detailed to me by Mr. Hampson the occasion and how on which it had been employed.

**Mr. Towers:** My final question, Mr. Chairman, will be to Mr. Hampson.

In view of the fact that the Prime Minister, in his letter to Mr. Drury, mentioned Mr. Turner, Mr. Goyer and Mr. Sharp, Mr. Drury now has stated clearly how Mr. Turner was involved. Would you have any knowledge as to whether or not

[Traduction]

**M. Drury:** Non.

**M. Towers:** Avez-vous essayé de savoir pourquoi vous n'en aviez pas reçu?

**M. Drury:** Je n'ai pris aucune autre mesure. J'avais fait une suggestion et c'était tout ce que je pouvais faire. Si les responsables estimaient qu'elle était bonne, ils l'adopteraient. Sinon, ils pouvaient la rejeter. Je n'avais absolument pas la possibilité d'imposer son adoption ni d'exiger d'explications pour son rejet. Cela me paraît être indiqué par les termes employés:

... il a pris des mesures ...

et c'est tout ce qu'il pouvait faire ...

... pour obtenir de M. Hampson qu'il justifie par écrit la politique future ...

**M. Towers:** Vous êtes-vous souvenu vous-même de cela où un membre quelconque de votre personnel vous a-t-il rafraîchi la mémoire? Si je vous le demande, c'est parce que, dans une situation aussi grave, j'ai l'impression que l'affaire aurait dû être suivie, soit par vous-même, soit par un membre de votre personnel, afin qu'une solution soit trouvée. Je voudrais savoir pourquoi.

**M. Drury:** Je suppose que les activités de contrôle des sociétés de la Couronne relèvent normalement des vérificateurs aux comptes et de l'Auditeur général. Ayant appris que ceux-ci étaient parvenus à une conclusion, j'avais l'impression que l'affaire était close.

**M. Towers:** Quelle était, selon vous, votre principale responsabilité, surtout de cette question? Vous sentiez-vous principalement responsable devant le Cabinet, devant la SEE ou devant le Premier ministre? Cela me paraît important car, si vous deviez entreprendre une enquête quelconque ou rechercher une solution au problème, vous deviez certainement vous fixer un certain ordre de priorités.

Avez-vous donc défini quel était pour vous le problème le plus important à régler ou votre responsabilité principale, à titre de président du Conseil du Trésor?

**M. Drury:** Non, je n'avais aucune liste de priorités. Pour moi, ma tâche était d'assurer qu'un système efficace était mis en place pour étudier ces problèmes et qu'il était respecté. J'ai découvert qu'un tel système existait, ce qui a été longuement expliqué au Comité et M. Hampson m'en avait donné tous les détails.

**M. Towers:** J'adresserai ma dernière question à M. Hampson.

Étant donné que le Premier ministre, dans sa lettre à M. Drury, mentionnait les noms de MM. Turner, Goyer et Sharp, nous savons maintenant, par M. Drury, quelle était la situation exacte de M. Turner. Saviez-vous cependant si MM. Goyer et

[Text]

Mr. Goyer and Mr. Sharp were aware of the situation that was then in existence and continuing?

**Mr. Hampson:** No. As I said, Mr. Chairman, I did not know of the existence of the Prime Minister's letter until it was published last November and I have no reason to believe that Mr. Goyer or Mr. Sharp were aware of the situation. Certainly they never contacted me.

**Mr. Towers:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Hampson, now that he has seen that letter from the Prime Minister to Mr. Drury, if he considers that because of the concerns expressed by the Prime Minister adequate steps were taken by Mr. Drury.

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, I do not feel that I am qualified to comment on the adequacy of the steps taken by Mr. Drury. You know, as far as I am concerned, as I testified a few weeks ago, I just wish that we had been seized of the importance of the issue at the time. We would have spared the company a lot of agony, a lot of expense, a lot of embarrassment, and everything else. If the matter had been got thought to us, we would have not hesitated to take the necessary actions.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** So since you do not do what the Prime Minister says, it is okay for Mr. Drury not to either.

**Mr. Hampson:** No, I did not say that, Mr. Chairman. I said I did not want to comment on the adequacy or otherwise of Mr. Drury's steps. I am quite prepared to comment with 20-20 hindsight on the adequacy of our own steps.

• 1635

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, just on a point of order, my reference was to the fact that CDC's office is still in Toronto, of Mr. Hampson's office is still in Toronto.

**The Chairman:** Thank you. Miss MacDonald, a supplementary?

**Miss MacDonald (Kingston and The Islands):** Just a question to Mr. Drury, who said when he learned that the Auditor General and the auditors, Peat, Marwick, and he used the phrase "threshed this out", referring to their discussions, I wonder if he could elaborate a little bit on what is meant by "threshed this out"? I find that a rather unique way of describing the discussions that obviously went on.

**Mr. Drury:** Threshed it out really means people with conflicting views airing them, reconciling these conflicting views and coming to a conclusion at the end.

**Miss MacDonald (Kingston and The Islands):** That is exactly what I wanted to know more about. What were the conflicting views that you obviously then must have been told about by Mr. Hampson?

[Translation]

Sharp avaient été mis au courant de la situation ainsi que de la poursuite des pratiques en question?

**M. Hampson:** Non. Comme je l'ai dit, monsieur le président, je n'ai eu connaissance de la lettre du Premier ministre que lors de sa publication, en novembre dernier, et je n'avais donc aucune raison de croire que M. Goyer et M. Sharp étaient au courant. De plus, ils ne m'ont jamais contacté.

**M. Towers:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Maintenant qu'il a vu la lettre du Premier ministre à M. Drury, j'aimerais demander à M. Hampson s'il considère que M. Drury avait pris les mesures qui s'imposaient, conformément aux préoccupations du Premier ministre?

**M. Hampson:** Je ne pense pas avoir compétence pour répondre à cette question, monsieur le président. Pour ma part, comme je l'ai dit il y a quelques semaines, j'aurais souhaité avoir été informé de la gravité de l'affaire à l'époque. Cela aurait évité à la société beaucoup de difficultés, de dépenses, d'embarras, etc. Si la question avait été portée à notre attention, nous n'arions eu aucune hésitation à prendre les mesures nécessaires.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Donc, si vous n'avez pas fait ce qu'avait demandé le Premier ministre, vous pensez qu'il était normal que M. Drury ne l'ait pas fait non plus?

**M. Hampson:** Ce n'est pas du tout ce que j'ai dit, monsieur le président. J'ai simplement affirmé que je ne voulais pas juger des mesures prises par M. Drury. Par contre, disposant maintenant de toutes ces informations, je suis tout à fait disposé à porter un jugement sur nos propres décisions.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, j'invoque le Règlement pour signaler que le bureau de la CDC se trouve toujours à Toronto ou que le bureau de M. Hampson est toujours à Toronto.

**Le président:** Merci. Mademoiselle MacDonald, question supplémentaire?

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Je voudrais simplement demander à M. Drury ce qu'il voulait dire, ayant appris la discussion de l'Auditeur général et des vérificateurs, *Peat, Marwick*, par l'expression qu'il a utilisée alors: «pour tirer cela au clair» je trouve que c'est une façon curieuse de décrire ces discussions.

**M. Drury:** Tirer cela au clair, c'est, en fait, comparer des points de vue en conflit et en arriver à une conclusion.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** C'est exactement ce que je voudrais approfondir: Quelles étaient ces opinions qui entraient en conflit et dont, de toute évidence, M. Hampson vous avait entretenu?

[Texte]

**Mr. Drury:** No. Mr. Hampson did not try to portray all the so-called practices and both sides of the case. He reported to me. I guess he did not use the term, "threshed it out".

**Mr. Hampson:** No.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** You did.

**Mr. Drury:** But this particular problem had been examined by the audit committee at which meetings were present the Auditor General, presumably expressing his views. If I know Mr. Henderson, and I do know him quite well, he will make his views known. Quite obviously the co-auditors had expressed their views, legal counsel had been sought and I assume—and I only assume—that this was put forward at the meetings and as a consequence of this debate, exposition, the audit committee had come to a conclusion.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** But you have not answered my question, sir. That is, what led you to believe the initial views were conflicting views?

**Mr. Drury:** The initial views were conflicting because Mr. Henderson would only write in the event of his views not having been accepted; otherwise there would be no occasion to write the letter.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** By the auditors or by the company?

**Mr. Drury:** I was not too sure who had not accepted them when I spoke to Mr. Hampson. He assured me that the views of Mr. Henderson were opposed to those of the co-auditors, the legal counsel and the audit committee.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Bawden, a supplementary.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, my supplementary is for Mr. Drury. In looking back on this, Mr. Drury, I wonder if you could say whether you now feel that there was any wrong done, or are you sticking by the position that there was never any wrong done, and if you, in retrospect, think there was, because Mr. Hampson said in his testimony the other day, "I would add that in some instances they were no doubt not moral; that is why they were stopped"? Do you agree with that? Do you think that everything was moral, as you look back on it? And in retrospect who was responsible? It looks very much to most people as if there were something horribly wrong here. Do you agree there was any wrong and where do you think the fault really lay for correcting this because there are many pieces in this chain and you were at the top of the chain? Where was the breakdown? Where was the fault? Who was at fault that this was not straightened out at the time?

[Traduction]

**M. Drury:** Non. M. Hampson n'a pas essayé de décrire toutes ces prétendues pratiques et de décrire les deux côtés de la question, il m'a fait rapport et je ne pense pas qu'il ait utilisé l'expression «tirer cela au clair.»

**M. Hampson:** Non.

**Mlle MacDonald (Kingston et les îles):** Vous l'avez pourtant utilisée.

**M. Drury:** Mais ce problème avait été examiné lors des séances du comité de vérification des comptes où était présent l'auditeur général qui, je le suppose, a exprimé son point de vue. Et, d'après ce que je connais de M. Henderson et je le connais bien, c'est un homme qui sait exprimer ses vues. Il n'y a pas de doute que les co-vérificateurs avaient aussi exprimé leurs opinions, que le conseiller juridique a été consulté et, je suppose, que tout ce que je puis faire c'est de supposer que tout cela a été présenté lors des séances et, qu'à la suite de ces débats, de ces exposés, le comité de vérification des comptes en déduit une conclusion.

**Mlle MacDonald (Kingston et les îles):** Mais, vous n'avez pas répondu à ma question, monsieur. Ma question était de savoir ce qui vous avait porté à croire que ces opinions, à l'origine, étaient contradictoires?

**M. Drury:** Les opinions exprimées, à l'origine, étaient contradictoires parce que M. Henderson n'écrit quelque chose que si ses opinions n'étaient pas acceptées; autrement il n'aurait pas écrit cette lettre.

**Mlle MacDonald (Kingston et les îles):** Qui ne les avait pas acceptées? Les vérificateurs ou la société?

**M. Drury:** Je n'étais pas sûr de savoir qui ne les avait pas acceptées lorsque j'ai parlé à M. Hampson. Il m'avait affirmé que les opinions de M. Henderson s'opposaient à celles des co-vérificateurs, du conseiller juridique et du comité de vérification.

**Le président:** Merci. Monsieur Bawden, question supplémentaire?

**M. Bawden:** Monsieur le président, je poserai ma question à M. Drury. En examinant rétrospectivement cette affaire, monsieur Drury, je me demande si vous pensez maintenant qu'il y ait eu faute ou est-ce que vous restez convaincu que tout était en ordre car, si vous regardez en arrière, vous vous souviendrez que M. Hampson a déclaré dans son témoignage l'autre jour: «J'ajouterais que, dans certains cas, ces transactions n'étaient très certainement pas justifiées au point de vue moral et c'est pour cela qu'on y a mis fin?» Etes-vous d'accord avec cette déclaration? Est-ce que vous pensez que tout était justifié en examinant la situation rétrospectivement? Et, rétrospectivement, qui était responsable? Pour la plupart des gens, il semble qu'il y avait quelque chose d'horrible qui s'était passé. Est-ce que vous trouvez qu'il y a eu quelque chose de mal et qui à votre avis est responsable; qui aurait dû corriger cette situation car il semble qu'il y ait plusieurs chaînons et que vous êtes tout au bout de la chaîne? Où s'est produite la rupture? Qui était en défaut? Pourquoi la situation n'a pas été rétablie à l'époque?

[Text]

• 1640

**Mr. Drury:** I might suggest it is somewhat similar to the question, "Are the rumours that you have stopped beating your wife true or false? Just answer yes or no."

Let me, if I may just have a second, Mr. Chairman, use an analogy. At the present time the Government of Canada and the Canadian people pay shipbuilding subsidies in respect of ships built in Canadian shipyards and financed by Canadian capital which subsequently go on to Liberian or Panamanian registry.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** We have no merchant marine policy.

**Mr. Drury:** The purpose of this is to operate the ship on a lower cost basis than would be the case if it were registered in Canada and subject to Canadian scales of registration and Canadian labour laws. That is the purpose of this. So, one could argue that the Government of Canada is subsidizing an evasion of Canadian labour laws. This could be argued.

**The Chairman:** Sure, that is the way it looks.

**Mr. Drury:** However, today, given the state of employment in the shipyards and a whole lot of other considerations, and I suppose because everybody else is doing it, the Canadian people do not regard that as wrong. However, in the meantime the users of Panamanian and Liberian registry are beginning to abuse this system to the point where more and more people are getting fed up with it, and I am willing to make a bet that in 10 years' time the Government of Canada is not going to be able to subsidize the construction of ships for registration in Panamanian and Liberian registries.

Over that 10-year period there is going to be a change in what is right and what is wrong, a change in ethics.

**Mr. Bawden:** Honest becomes dishonest, or vice versa.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** People from the Atlantic provinces . . .

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, may I ask a short supplementary? Mr. Drury really did not address himself to my question at all. Would Mr. Drury, as a former Minister of the Crown, say whether he or the Government of Canada feels there is any different set of standards for a Crown corporation, Her Majesty's companies versus those of the private sector? Does he feel that the same liberties and the same perhaps questionable practices—does he not feel there is some difference between the practices ad the code that should be followed by a Crown corporation that would be setting an example for the rest, rather than that company operating on the fringes, as many many in the private sector. Is that the code of the private sector? Are they going to pick the worst and say that everybody is doing it? Would the Minister say that the code should be the same for private companies as for Crown companies, if that is what he believes or this government believes?

**Mr. Drury:** No, Mr. Chairman, I suggest that rather than look at the worst and take that as an example that Crown

[Translation]

**M. Drury:** Je dirais que cette question ressemble à la suivante: «Est-ce que ces rumeurs voulant que vous battiez votre femme sont fondées ou non? Répondez par oui ou non.»

Permettez un instant, monsieur le président, que je présente une analogie. À l'heure actuelle, le gouvernement du Canada et les Canadiens versent des subventions pour la construction de navires dans les chantiers maritimes canadiens et ces constructions sont financées par le capital canadien; or ces navires par la suite sont enregistrés comme battant pavillon libérien ou panaméen.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Nous n'avons pas de politique de marine marchande.

**M. Drury:** L'explication c'est qu'on veut utiliser un navire à moindre frais que s'il était enregistré au Canada et soumis aux échelles d'enregistrement canadiennes et aux lois du travail canadiennes. On pourrait donc prétendre que le gouvernement du Canada subventionne une évasion aux lois canadiennes du travail.

**Le président:** Certainement, cela y ressemble fort.

**M. Drury:** Toutefois, vu la situation de l'emploi dans les chantiers maritimes et compte tenu de toutes sortes d'autres circonstances et aussi que tout le monde le fait, les Canadiens ne considèrent pas cette façon d'agir comme fautive. En attendant les utilisateurs de ces registres libériens et panaméens commencent à abuser du système ce qui commence à fatiguer les gens et je pourrais parier que dans dix ans le gouvernement du Canada ne pourra plus agir de la sorte.

Toutefois, au cours de ces dix ans à venir il y aura des changements d'éthique et de conception de ce qui est juste ou de ce qui est mal.

**M. Bawden:** Ce qui était honnête deviendra malhonnête ou vice-versa!

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Les gens des provinces de l'Atlantique . . .

**M. Bawden:** Monsieur le président, puis-je poser une petite question supplémentaire? M. Drury n'a pas du tout répondu à ma question. Est-ce que M. Drury, à titre d'ancien ministre de la Couronne, prétend ou est-ce le gouvernement du Canada qui soutient que des normes différentes s'appliquent pour les sociétés de la Couronne et pour les sociétés privées? Est-ce qu'il pense que les mêmes libertés de pratiques sont admises pour les sociétés de la Couronne? Est-ce qu'il ne croit pas qu'elles devraient servir d'exemples pour le reste du pays plutôt que de rester aux confins de la légalité comme beaucoup le font peut-être dans le secteur privé? Est-ce qu'on peut se permettre de dire que puisque tout le monde le fait les sociétés de la Couronne auraient le droit s'agir ainsi? Est-ce que le ministre pense que le code doit être le même pour les sociétés privées et pour les sociétés de la Couronne? Est-ce qu'il pense que le gouvernement a cette conception des choses?

**M. Drury:** Non, monsieur le président, je crois, au contraire, que les sociétés de la Couronne devraient servir d'exemples

[Texte]

corporations should set an example, but that private corporations should be expected to add up, as Mr. Hampson has said, to those standards.

**Mr. Bawden:** They do not have to measure up to very much, do they?

**Mr. Drury:** Whatever the standards are that are set, and I distinctly feel that Crown corporations should set the best example.

**Mr. Bawden:** Hear, hear!

**The Chairman:** All right. Mr. Towers, a supplementary? Oh, no, you asked a question. I am sorry, it is so long ago. Mr. Orlikow.

**Mr. Orlikow:** I would like to ask Mr. Drury a question. Mr. Hampson said this afternoon that he did not see the letter from Mr. Henderson to the Prime Minister, and I presume he did not see . . .

• 1645

**Mr. Hampson:** No, Mr. Chairman. Just to set the record straight, I said that I did not see the letter from the Prime Minister to Mr. Drury. It is on record that I received a copy, with a friendly covering note from Mr. Henderson, of his letter to the Prime Minister.

**Mr. Orlikow:** Well, I would like to ask Mr. Drury, since . . .

**The Chairman:** We are still on supplementaries.

**Mr. Orlikow:** Yes, on the same supplementary. I was coming to it. I am clear in my mind now that you did see the letter from Mr. Henderson to the Prime Minister. I would like to ask Mr. Drury why he did not send a copy of the Prime Minister's letter to him, to Mr. Hampson, so that he would have that along with Mr. Henderson's letter since it seems to me that the Prime Minister's letter does raise the very serious question that this matter needed very serious looking into.

**Mr. Drury:** Normally correspondence exchanged between members of the Cabinet is not sent on to third parties.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Francis, a supplementary? Mr. Martin, a supplementary?

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, I think there might be a couple of supplementaries. I might work this into two but I will try it in one. We seem to be in a little bit of a stalemate here on one very important issue, as far as I can see, and that is, on the one hand we have the tough management of Polysar, including the Chairman of the Board of the shareholder company, shareholder owner company, indicating that in their view there was not sufficient information conveyed to them at any time, whether it be the 1973 audit or prior to that or subsequent to that, to give them the kinds of concerns that ultimately evolved from the Aylesworth report; and on the other hand, as I recall the evidence of the auditors—and I am thinking of the Swiss auditor and Mr. Cowperthwaite and his people here—the evidence that to the extent that it was serious in their view they had conveyed this message adequately to senior manage-

[Traduction]

mais que les sociétés privées devraient aussi être tenues de se conformer, comme M. Hampson l'a dit, à ces normes.

**M. Bawden:** Elles n'ont pas à se conformer à grand'chose, n'est-ce pas?

**M. Drury:** Quelles que soient ces normes je crois absolument que les sociétés de la Couronne devraient servir d'exemples.

**M. Bawden:** Bravo!

**Le président:** Très bien. Monsieur Towers, une question supplémentaire? Non, vous avez posé une question, je m'excuse c'était il y a si longtemps. Monsieur Orlikow.

**M. Orlikow:** Je voudrais poser à M. Drury une question. M. Hampson a déclaré cet après-midi qu'il n'avait pas vu la lettre écrite par M. Henderson au premier ministre et je suppose qu'il n'a pas vu . . .

**M. Hampson:** Non, monsieur le président. Pour rétablir ce qui a été consigné au compte rendu, je dirai que j'ai déclaré ne pas avoir vu la lettre envoyée par le premier ministre à M. Drury. On a consigné que nous avions reçu une copie de la lettre qu'il a écrite au premier ministre accompagnée d'un mot amical de M. Henderson.

**M. Orlikow:** Je voudrais demander à M. Drury, puisque . . .

**Le président:** Ce sont toujours des questions supplémentaires . . .

**M. Orlikow:** Oui, au sujet de la même question supplémentaire, j'allais en arriver là. Au moins, il est clair maintenant que vous n'avez pas vu la lettre adressée par M. Henderson au premier ministre. Je voudrais demander à M. Drury pourquoi il n'a pas envoyé de copie de la lettre de M. Henderson à M. Hampson afin d'avoir, en plus de la lettre de M. Henderson, celle du premier ministre qui signalait la nécessité d'étudier sérieusement cette grave question.

**M. Drury:** D'habitude, la correspondance échangée entre les membres du cabinet n'est pas envoyée à des tiers.

**Le président:** Merci. Monsieur Francis, question supplémentaire? Monsieur Martin, question supplémentaire?

**M. Martin:** Monsieur le président, je crois qu'il y aurait lieu de poser un certain nombre de questions supplémentaires; peut-être deux, mais j'essayerai de les résumer en une. Nous semblons être arrivés ici dans une impasse sur cette question fort importante, pour autant que je le sache. D'une part, vous avez la forte direction de Polysar, y compris le président du conseil de la compagnie-actionnaire, et de la société-propriétaire-actionnaire, nous disant qu'on ne lui aurait pas fourni suffisamment de renseignements à l'époque, que ce soit au cours de la vérification de 1973 ou auparavant ou après, pour qu'elle s'inquiète au même titre que plus tard ce rapport Aylesworth. D'autre part, si je me souviens bien des témoignages des vérificateurs, et je songe au vérificateur suisse et à M. Cowperthwaite et ses agents, ceux-ci prétendent que lorsque les affaires leur avaient semblé graves ils avaient fait tout le

## [Text]

ment. So I think we are at a stalemate there but if we are, then I think the question has to come down as whether or not management of Polymar and Polysar should indeed have known of the details of what was going on. And I just quote a few excerpts from the Aylesworth report in which it seems to me that report has concurred with the idea perhaps some of us have that yes indeed management should have known the details of what was going on over the years. For instance, the reference on page 16 of the Aylesworth report:

As to why the transactions with Customer M were allowed to grow to such extravagant size without Canadian management informing itself of the facts.

Then we have on page 17 a reference in item 2 made to the prevailing low level of financial staff in terms of authority and control. referring to the PISA organization. On page 18, we were unable to establish clearly where the ultimate sales authority lies in PISA;

Now this ties in with the evidence we were given last week whereby it appeared that anywhere up to a dozen sales managers were able to make these special arrangements with customers that in some cases we now know resulted in artificial inflation of invoice prices in order to achieve the objective of getting this rebate system working. And again on page 19 I quote:

it is logical to ask why no action was taken up to the time of our investigation, except for an immaterial change in signing powers of certain PISA officers with respect to the bank account of a small distributor.

• 1650

It just seems to me, Mr. Chairman, and maybe it is more a comment than a question, that if we are to accept the testimony of the senior management of Polysar and of Mr. Hampson that they did not know really what was going on in terms of some of these important details, then surely there was a breakdown somewhere in the management systems between the parent company and this very major operation being conducted in Europe. I wonder, Mr. Hampson, in retrospect whether you would comment on that.

This operation was going on for ten years when this audit came up and went on for another three prior to the Aylesworth investigation. Surely it must seem to you, it must now concern you as to the perhaps inadequacy of the management reporting systems and control procedures that were in place for this very major European undertaking and its relationship with the parent company back home, again bearing in mind that this was a Crown corporation establishment for so many of these years.

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, the Aylesworth committee said it is clear that discussion did not result in impressing the members of the audit committee with the importance the subject-matter deserved. That importance lay not so much in the direction of possible contingent liability on Polysar PISA, for in their opinion any such possible contingent liability was

## [Translation]

nécessaire pour transmettre ce message à la haute direction. Nous en sommes donc arrivés à une impasse et il me semble qu'il s'agit de savoir maintenant si la direction de Polymer et de Polysar aurait dû, en fait, avoir connaissance de ce qui se passait. Et je cite simplement quelques extraits du rapport Aylesworth qui me semble confirmer ce que certains d'entre nous pensaient soit que la direction aurait dû être au courant de ce qui se passait au fil des années. Par exemple, je lis à la page 16 du rapport Aylesworth:

Comment se fait-il que les transactions passées avec le client M aient pu prendre une telle ampleur et que la direction au Canada ne s'était pas souciée de prendre de renseignements à leur sujet.

Puis, en passant à la page 17, article 2, on parle:

... du manque continué de personnel financier ayant l'autorité et le contrôle.

Puis au sujet de l'organisation PISA, à la page 18, on dit:

Nous étions incapables de définir clairement qui avait le pouvoir, en définitive, au sein de la PISA dans le cas des ventes.

Tout cela confirme les témoignages qui ont été fournis la semaine dernière et qui indiquent que jusqu'à une douzaine de directeurs de ventes avaient pu passer ces accords spéciaux avec des clients qui, dans certains cas, résultaient en facturation gonflée artificiellement et qui aboutissaient à ces ristournes. Nous voilà à la page 19 où on trouve:

Il est logique de se demander pourquoi aucune mesure n'a été prise lorsque nous avons fait notre enquête sauf en ce qui a trait à ce changement sans importance pour des autorisations de signer dans le cas de certains agents de la PISA pour ce qui est du compte en banque d'un petit distributeur.

A première vue il me semble, monsieur le président, et peut-être s'agit-il ici plutôt d'une remarque que d'une question, que si nous acceptons les témoignages de la haute direction de Polysar et de M. Hampson comme quoi il n'était vraiment pas au courant de certains de ces détails importants, alors il faut en déduire qu'une rupture s'est faite quelque part dans la chaîne de gestion entre la société mère et sa filiale importante en Europe. Je me demande si rétrospectivement vous pourriez nous donner des explications à ce sujet, monsieur Hampson?

Ces pratiques avaient lieu depuis dix ans lorsqu'a eu lieu cette vérification des comptes et elles ont continué pendant trois ans avant l'enquête Aylesworth. Il me semble que vous auriez dû considérer alors qu'il y avait une lacune dans le système de compte rendu de gestion et dans les procédures de contrôle dans le cas de cette entreprise importante européenne dans le cadre de ses rapports avec la société mère au Canada et cela, sans oublier qu'il s'agissait d'une société de la Couronne pendant un grand nombre de ces années.

**M. Hampson:** Monsieur le président, le comité Aylesworth a déclaré qu'il ressort clairement des discussions qui ont eu lieu que les membres du comité de la vérification n'ont pas eu conscience de l'importance qu'il fallait accorder à cette question. L'importance de la question n'était pas tant en rapport avec des passifs éventuels possibles de la PISA-Polysar car

[Texte]

not a material one, but rather in a pursuit of the actual fact and a consequent determination of what business practices would have been acceptable and should have been followed. In the circumstances they were unable severely to criticize the members of the audit committee for failing to pick up the point in the winter of 1973. This is the only time it came to the audit committee. I think the question does arise as to whether the financial controls in PISA were strong enough.

**Mr. Martin:** Ordinary management should have known what was going on in that ten-year period.

**Mr. Hampson:** Well, yes. Mr. Rush indicated that he had last fall, before this came up, made some changes in PISA's financial management design to strengthen it with the appointment of Mr. J. P. Wolf as general manager with a financial background. So I think in retrospect one does have to say that when something like this takes place, as it did take place, the reporting system cannot have been as ideal as one would have wished.

**Mr. Martin:** With some loopholes.

**Mr. Hampson:** I do not know that I would care to use the word loopholes, Mr. Martin. I just think that if you are judging things by standards of business conduct, you must have a reporting system that throws those up, and that reporting system was not there.

**Mr. Martin:** Agreed.

**The Chairman:** I am still on the same tack as well on this matter, Mr. Hampson. Again I am just trying to get it clear in my mind, and I know you will correct me if I am misinterpreting what you have said. It did not concern you, or rather you were not aware, and you did not inquire as to whether any of these rebates were being paid into an untraceable bank account. You did not know, for instance, that of the twelve customers indicated in the Aylesworth report, eight of them had payments being made by PISA either to unassociated companies or into unknown accounts.

The other question I wanted to ask you, and eventually I am getting to the point where Mr. Martin has already led you, if you did not know these things, why did you not know these things? Did you know that payments were being made to the order of customers in countries other than the domicile of those customers? As you know, again only dealing with the twelve customers, not into the distributor's can of worms at all, but just into the customers' question, there were at least four of them referred to in the Aylesworth report.

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, as I said, there was no mention of the fact that the payments were made to unassociated companies and therefore to payments being made into unknown accounts, as you put it, because there would not have been any reason to inquire particularly about that, thinking that they were the same customer.

**Mr. Martin:** That is right.

[Traduction]

dans ce cas, à leur avis, tout passif éventuel trouvé n'aurait pas été un passif matériel mais l'importance de la question découlait de fait et il fallait établir si ces pratiques étaient acceptables et pouvaient continuer. Dans ces circonstances données, on avait été incapable de critiquer sévèrement les membres du comité de vérification des comptes pour n'avoir pas découvert le pot-aux-roses au cours de l'hiver 1973. C'est la seule fois que la question a été soulevée auprès du comité de vérification, et je crois que la question qui se pose est de savoir si les contrôles financiers de la PISA étaient suffisamment stricts.

**M. Martin:** Normalement, la direction aurait dû savoir ce qui se passait pendant ces dix ans.

**M. Hampson:** Oui. M. Rush a indiqué que l'automne dernier, avant que cette question soit soulevée, il avait apporté certains changements à la conception de la gestion financière de la PISA; il a voulu la renforcer en nommant M. J. P. Wolff, directeur général possédant de l'expérience dans le domaine financier. Je crois donc que rétrospectivement, compte tenu de ce qui s'est passé, on peut dire que le système de rapport, de compte rendu n'était certainement pas aussi bon qu'on aurait désiré qu'il soit.

**M. Martin:** Qu'il y avait certaines échappatoires.

**M. Hampson:** Je ne sais pas si je pourrais utiliser le mot échappatoire, monsieur Martin, mais je crois que dans le cadre des normes de conduite des affaires vous devez avoir en place un système de rapports qui fait ressortir ces choses-là. Or, ce système n'était pas en place.

**M. Martin:** D'accord.

**Le président:** J'en suis toujours à frapper sur le même clou, monsieur Hampson. J'essaie toujours de savoir pourquoi, et vous pourriez me reprendre si j'interprète mal ce que vous avez dit, pourquoi vous ne vous êtes pas inquiété ou plutôt pourquoi vous n'avez pas eu conscience du fait qu'il y avait des ristournes versées dans des comptes en banque introuvables et pourquoi vous n'avez pas fait enquête à ce sujet? Vous n'aviez pas connaissance par exemple de ces 12 clients indiqués dans le rapport Aylesworth et dans le cas de 8 d'entre eux des paiements avaient été versés par la PISA soit à des sociétés non associées soit à des comptes anonymes.

L'autre question que je voudrais vous poser, et là j'en arrive au point où M. Martin vous a laissé, c'est de savoir pourquoi vous n'avez pas eu connaissance de ces faits? Est-ce que vous étiez au courant que des paiements étaient versés à l'ordre de clients dans des pays autres que ceux du domicile de ces clients? Vous savez que, dans le cas de ces 12 clients, et non pas dans le cas de ces affaires avec le distributeur, mais seulement dans le cas de ces clients il y en avait au moins 4 qui avaient été mentionnés dans le rapport Aylesworth.

**M. Hampson:** Monsieur le président, je l'ai déjà dit, aucune mention n'a été faite des paiements faits à des compagnies non associées et par conséquent des paiements faits dans des comptes anonymes comme vous le dites et par conséquent il n'y avait aucun motif pour qu'on enquête à ce sujet en pensant qu'il s'agissait du même client.

**M. Martin:** C'est exact.

[Text]

• 1655

**Mr. Hampson:** What did come up, what gave a rise to the possibility of the contingent liability, as I have said, was the possibility that by making the payments in Switzerland, which we were led to believe was not the main domicile of some of the companies concerned, this was precisely where the possibility of the contingent liability arose—because of the two aspects, the possibility of some sort of improper tax avoidance and the possibility of foreign exchange controls. But we were assured that the large example, which is customer M, which was mentioned by nationality but not by name, as I recall it, at the audit committee meeting, did not have foreign exchange controls.

**The Chairman:** No, but customers B, C, D, and E . . .

**Mr. Hampson:** There was not any reference to customers B, C, D and E.

**The Chairman:** No.

**Mr. Hampson:** I am just mentioning the one specific case that was mentioned; we were assured there were no foreign exchange controls. And it was by virtue of the fact that the payments were being credited to what we believed was their Swiss subsidiary that did give rise to the possibility of the contingent liability, and that is why we asked that it be looked into.

**The Chairman:** Right. Thank you.

**Mr. Francis,** please.

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I have some questions for Mr. Hampson. In the previous testimony I asked Mr. Hampson about the percentage of CDC that was publicly-owned and I think you indicated about 32 per cent.

**Mr. Hampson:** Correct.

**Mr. Francis:** When was the stock sold to the public?

**Mr. Hampson:** As I indicated, the actual delivery was October 1, 1975. So at the time you were asking your questions all the voting shares were held by the Government of Canada.

**Mr. Francis:** And they were for something over a year afterwards?

**Mr. Hampson:** Yes. Actually more than two years, Mr. Francis.

**Mr. Francis:** Although the underwriters might have taken some of the shares down before selling to the public?

**Mr. Hampson:** No, they do not; they take them down on the closing day.

**Mr. Francis:** So at the time the decision was made to dispense of the services of the Auditor General, not only was Polysar, the Crown corporation, listed under the Financial Administration Act but CDC itself was 100 per cent owned by the Government of Canada?

**Mr. Hampson:** Yes, that is correct.

[Translation]

**M. Hampson:** Ce qui a pu donner à penser qu'un passif éventuel était possible, comme je l'ai dit, est le fait qu'en faisant ces versements en Suisse, pays qui n'était pas le domicile légal de certaines des sociétés intéressées, d'après ce que l'on nous a dit, ce fait risquait précisément de révéler la possibilité d'un passif éventuel . . . et cela pour deux raisons: la possibilité d'une sorte de fraude fiscale et la possibilité d'échapper au contrôle des changes. Or, à la réunion du comité de vérification, on nous a affirmé que dans le cas du client M, l'exemple le plus important, identifié par sa nationalité et non par son nom, si je me souviens bien, n'était pas assujéti au contrôle des changes.

**Le président:** Mon, mais les clients B, C, D et E . . .

**M. Hampson:** On n'a pas fait allusion aux clients B, C, D et E.

**Le président:** Non.

**M. Hampson:** Je mentionnais simplement le cas précis auquel on a fait allusion; on nous a affirmé qu'il n'était pas question de contrôle des changes. C'est parce que les virements étaient crédités à ce que nous pensions être leur filiale suisse, que nous avons songé à la possibilité du passif éventuel, et c'est pourquoi nous avons demandé que l'on vérifie la chose.

**Le président:** Bien. Merci.

Monsieur Francis, je vous en prie.

**M. Francis:** Monsieur le président, j'ai des questions à poser à M. Hampson. Au cours de questions précédentes, j'ai demandé à M. Hampson quel était le pourcentage de la CDC qui appartenait au public, et vous avez dit, je crois, que c'était 32 p. 100 environ.

**M. Hampson:** Exact.

**M. Francis:** Quand les actions ont-elles été vendues au public?

**M. Hampson:** Comme je l'ai dit, l'émission a eu lieu le 1<sup>er</sup> octobre 1975. Aussi, au moment où vous avez posé vos questions, toutes les actions portant le droit de vote étaient détenues par le gouvernement du Canada.

**M. Francis:** Et elles ont continué de l'être pendant encore plus d'un an?

**M. Hampson:** Oui. En fait, c'est pendant plus de deux ans, monsieur Francis.

**M. Francis:** Bien que les soumissionnaires aient dû enlever des actions avant de les vendre au public?

**M. Hampson:** Non, ils ne le font pas. Ils les enlèvent seulement le dernier jour de la vente.

**M. Francis:** Ainsi donc, au moment où l'on a pris la décision de se dispenser des services de l'Auditeur général, non seulement la société de la Couronne qui était Polysar était-elle énumérée dans la Loi sur l'administration financière, mais la CDC elle-même appartenait entièrement au gouvernement du Canada?

**M. Hampson:** Oui, c'est exact.

## [Texte]

Mr. Chairman, I think it should be made clear that the legal advice we had, both from the Department of Justice and from our own lawyers, was that pursuant to the sale of July, 1972 under the terms of the Canada Development Corporation Act passed by Parliament, Polysar ceased to be a Crown corporation "Polymer", as it then was.

**Mr. Francis:** This is a point that gives me a great deal of concern. Polymer or Polysar, which is a successor name. There was no change in corporate identity other than the name, I believe.

**Mr. Hampson:** I do not believe so, Mr. Francis. The name Polymer, as Mr. Dyke testified, is still being kept alive to protect the name.

**Mr. Francis:** Is Polymer not listed still in the financial schedules?

**Mr. Hampson:** My understanding, Mr. Francis, is that it is indeed listed in Schedule B of the Financial Administration Act because there is no provision in the Financial Administration Act for the deletion of any names when a company ceases to be a Crown corporation.

**Mr. Francis:** How can a company cease to be a Crown corporation if it is still defined by law as a Crown corporation?

**Mr. Hampson:** I am not a lawyer, Mr. Francis. The Minister of Justice and our own lawyer were of the view that they complete an effective transfer of Polymer Corporation to the CDC, as approved according to statute, because it had effectively extinguished its status as a Crown corporation.

**Mr. Francis:** Who gave you that opinion?

**Mr. Hampson:** I am reading that, Mr. Chairman, from page 2608 of Hansard, the then Minister of Justice, Mr. Lang.

**Mr. Francis:** You mean a declaration of the Minister of Justice in Hansard is the only evidence on which you relied for the fact that Polysar had ceased to be a Crown corporation?

**Mr. Hampson:** I believe our own lawyers gave us the same advice.

**Mr. Francis:** Who were your own lawyers?

**Mr. Hampson:** McCarthy and McCarthy in Toronto.

**Mr. Francis:** Could we have a copy of that opinion of McCarthy and McCarthy?

**Mr. Hampson:** I do not know if we have a written opinion but, if we do, I will be glad to provide it.

• 1700

**Mr. Francis:** I would very much like to see it and I would like to ask, Mr. Chairman, that such an opinion be appended, if possible, to the *Minutes of Proceedings* of this Committee because it is inconceivable to me that a statute can say one thing and that somebody by declaration, even though a Minister of the Crown, can contravene a statute.

## [Traduction]

Monsieur le président, je crois devoir préciser que d'après les conseils juridiques reçus du ministère de la Justice et de nos propres avocats, en vertu de la vente effectuée en juillet 1972 aux termes de la Loi sur la corporation de développement du Canada adoptée par le Parlement, Polysar cessait d'être une société de la Couronne... à ce moment-là, elle s'appelait «Polymer».

**M. Francis:** C'est bien ce qui me préoccupe beaucoup, cette question du nom de Polysar qui succédait à celui de Polymer. Je crois que la société n'a pas changé d'identité, c'est seulement le nom qui a changé.

**M. Hampson:** Je ne le crois pas, monsieur Francis. Le nom de Polymer, comme l'a dit M. Dyke ici, est toujours maintenu dans les livres afin de protéger le nom.

**M. Francis:** Polymer n'est-il pas encore énuméré dans les annexes financières?

**M. Hampson:** D'après ce que j'ai cru comprendre, monsieur Francis, le nom figure toujours dans l'annexe B à la Loi sur l'administration financière parce qu'aucune disposition de cette loi ne prévoit la suppression des noms des sociétés qui cessent d'être des sociétés de la Couronne.

**M. Francis:** Comment une société peut-elle cesser d'être une société de la Couronne si elle continue d'être définie par la loi comme une société de la Couronne?

**M. Hampson:** Je ne suis pas avocat, monsieur Francis. Le ministre de la Justice et notre propre avocat étaient d'avis que l'on avait bien transféré la société Polymer à la CDC, en conformité des lois, parce qu'elle avait vraiment terminé son existence comme société de la Couronne.

**M. Francis:** Qui vous a donné cette opinion?

**M. Hampson:** Monsieur le président, je lis les paroles de M. Lang, alors ministre de la justice, à la page 2608 du *Hansard*.

**M. Francis:** Vous voulez dire qu'une déclaration du ministre de la Justice dans le *hansard* constitue la seule preuve sur laquelle vous fondez le fait que Polysar a cessé d'être une société de la Couronne?

**M. Hampson:** Je crois que nos propres avocats nous ont donné le même avis.

**M. Francis:** Qui étaient vos avocats?

**M. Hampson:** McCarthy et McCarthy de Toronto.

**M. Francis:** Pourrions-nous avoir une copie du texte de l'avis donné par McCarthy et McCarthy?

**M. Hampson:** J'ignore si nous avons cet avis par écrit, mais si c'est le cas, je me ferai un plaisir de vous en faire parvenir une copie.

**M. Francis:** J'aimerais bien le voir et j'aimerais demander, monsieur le président, que cet avis soit annexé, si possible, au compte rendu des délibérations du comité, car je trouve inconcevable qu'une loi puisse dire une chose alors qu'une déclaration, même faite par un ministre de la Couronne, puisse dire le contraire.

**[Text]**

My next question is were any efforts made by the Crown to change the status of Polysar?

**Mr. Hampson:** Not as far as I am aware, Mr. Chairman.

**Mr. Francis:** In 1973 was there not a \$1 item submitted in the estimates which would have had the effect of doing this, which was rejected by the Speaker of the House of Commons?

**Mr. Hampson:** I honestly do not know, Mr. Chairman. I can try to inform myself and advise you.

**Mr. Francis:** My information is that the item was challenged in the presentation of the estimates and it was rejected by Mr. Speaker. I find it very difficult and disturbing, in the light of this kind of history, that the declaration could still be that this would cease to be a Crown corporation.

The next question which I would like to ask of somebody is this. How many of the Crown corporations listed in the financial schedules to the Financial Administration Act have ceased to be Crown corporations? Also, when did they cease to be Crown corporations and by what authority did they cease to be Crown corporations?

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, I am not in a position to answer that. All I know is that the chief law officer of the government said the operations of the Canada Development Corporation Act operated to this effect, and it is consistent with the intention of the Act. We ourselves are not a Crown corporation and anything owned by us would not be a Crown corporation.

**Mr. Francis:** I want to come back to the broader question...

**The Chairman:** What has been said has been taken note of by Treasury Board representatives here today and perhaps in due course we might get an answer from them in that respect. I know they have been taking a look at that whole situation, obviously. All right?

**Mr. Francis:** I would like to ask Mr. Hampson, who I am sure has followed these proceedings very carefully, if he does not believe that there is a difference in the way in which the Auditor General tends to approach his functions as an auditor and a private commercial auditor tends to approach his functions as an auditor?

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, I am not familiar with the way the Auditor General in general approaches his functions, but it seems quite clear to me that professional standards of the highest kind have to be equally applied to private and publicly-owned corporations. In our experience we have found that Peat, Marwick were much more aware of the practicalities and had the staff, and so on, to point out problems areas to us, weaknesses in accounting or systems, or that sort of thing. I honestly believe that private sector accountants perhaps have more experience in commercial operations. I think they have the same obligations as the Auditor General in terms of profession. If the Auditor General has a special right, I believe, or obligation, I am not sure which it is, in the

**[Translation]**

Je voudrais maintenant demander si la Couronne a fait des efforts pour changer le statut de Polysar?

**M. Hampson:** Non, pas à ma connaissance, monsieur le président.

**M. Francis:** En 1973, n'a-t-on pas présenté un crédit de \$1 à cette fin même dans le budget, mais l'orateur de la Chambre des communes l'a refusé?

**M. Hampson:** Franchement, je l'ignore, monsieur le président. Je peux essayer de me renseigner afin de vous en informer par la suite.

**M. Francis:** D'après mes renseignements, on s'est opposé à ces crédits lors de la présentation du budget et l'orateur l'a refusé. Étant donné ces faits, je trouve très difficile à comprendre que l'on puisse encore déclarer que cette société a cessé d'être une société de la Couronne.

La prochaine question que je voulais demander est celle-ci: Combien de sociétés de la Couronne énumérées dans les annexes financières à la loi sur l'Administration financière ont cessé d'être des sociétés de la Couronne? Quand ont-elles cessé d'être des sociétés de la Couronne et en vertu de quelle autorité ont-elles cessé de l'être?

**M. Hampson:** Monsieur le président, je ne suis pas en mesure de répondre à cette question, tout ce que je sais, c'est que le principal représentant de la loi au gouvernement a dit que c'était aux termes de la Loi sur la corporation de développement du Canada, et que c'était en conformité de l'intention de cette loi. Notre société n'est pas une société de la Couronne et toute filiale nous appartenant ne serait pas une société de la Couronne.

**M. Francis:** Je voudrais en revenir à la question...

**Le président:** Les représentants du Conseil du trésor ici aujourd'hui ont pris note de ce qui vient de se dire et peut-être pourrions-nous bientôt recevoir une réponse d'eux à ce sujet. Je sais qu'ils ont étudié toute cette question. Très bien?

**M. Francis:** Je suis persuadé que M. Hampson a suivi de très près nos délibérations, et j'aimerais lui demander s'il ne croit pas qu'il existe une différence entre la façon dont l'Auditeur général semble voir ses fonctions de vérificateur et celle dont un vérificateur commercial privé tend à voir les siennes?

**M. Hampson:** Monsieur le président, je ne sais pas comment l'Auditeur général voit ces fonctions, mais il me semble bien évident que les normes professionnelles les plus élevées doivent être appliquées également aux sociétés privées et aux sociétés d'état. D'après notre expérience, Peat, Marwick étaient beaucoup mieux au courant des détails pratiques et disposaient du personnel voulu pour nous signaler les secteurs problèmes, les lacunes que pouvait contenir notre système comptable et ainsi de suite. Je crois honnêtement que les comptables du secteur privé ont plus d'expérience des activités commerciales. Je crois qu'ils ont les mêmes obligations que l'Auditeur général sur le plan professionnel. Si l'auditeur général possède un droit spécial, je crois, ou s'il est obligé, aux termes de la loi sur

*[Texte]*

Financial Administration Act to lay something before Parliament, that is something that an ordinary private auditor does not have.

**Mr. Francis:** My concern is that in this instance it was the Auditor General who raised the concern, which I think is a legitimate concern, about the way in which business was done by a company owned by the Government of Canada abroad, and the private auditors did not take any comparable steps to bring this to the attention of the public authorities. I think this is a very legitimate matter of concern, the whole area of Crown corporations, or whatever they are, mixed or whatever you want to call them, you are in that area and you are going to be with it all the time, and the whole question of the standards and the ethics and the way in which business conducted outside of Canada, which may be quite potentially in conflict with foreign exchange regulations, tax requirements, or relationship to minority shareholders, is absurd.

• 1705

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, all I can observe is that an auditor's obligation is to the shareholders and any auditor, whether it be the Auditor General, or private sector auditors have a responsibility to the shareholders to say if they are not satisfied and in the final analysis not to sign the statement, or to qualify them.

**Mr. Francis:** Let me put the question another way. What is your objection to having the Auditor General be a co-auditor of your books or of the books of any corporation, a majority of whose shares are owned by the Government of Canada?

**Mr. Hampson:** I think my observation—I would rather put it in terms of observations than objections, Mr. Francis...

**Mr. Francis:** You know this company fired the federal auditor and told him...

**Mr. Hampson:** ... are, first of all, I do not believe as a non-Crown corporation that we could have had the Auditor General. Second, it does not make sense to have two auditors, it makes sense to have one. Third, in terms of the present staff manpower and experience, the Auditor General's staff does not have the depth and qualifications needed to do this across the board. Fourth, I think it would be a most undesirable centralization of auditing in single hands, the government's. I think the tendency was launched by Mr. Henderson, indeed, to go the other way and to have private sector auditors in some of the Crown corporations.

I do think if Parliament or the government of the day wishes to impose certain moral standards, I am not speaking of accounting standards, but moral standards on any corporation in which it has an interest, the proper mechanism for doing that is then to make sure that the auditors of that company report to the Auditor General as to whether any breach of those standards has come to their attention during the course of the audit.

*[Traduction]*

l'Administration financière, de présenter un rapport au Parlement, et c'est une obligation qu'un vérificateur privé ordinaire n'a pas.

**M. Francis:** Dans le cas présent, je m'inquiète de voir que c'est l'Auditeur général qui a manifesté son inquiétude, tout à fait légitime d'ailleurs, au sujet de la façon dont une société que possède le gouvernement du Canada à l'étranger gère ses affaires, tandis que les vérificateurs privés n'ont pris aucune mesure comparable pour apporter cette question à l'attention des autorités. Je pense que c'est une préoccupation très légitime, en ce qui concerne des sociétés mixtes, ou quel que soit le nom que vous leur donniez; toute cette question des normes, du code d'éthique et de la façon dont les affaires sont conclues à l'extérieur du Canada et, pouvant éventuellement entrer en conflit avec des règlements de change, des exigences fiscales ou des rapports avec les actionnaires minoritaires, tout cela est absurde.

**M. Hampson:** Monsieur le président, tout ce que je puis dire, c'est qu'un vérificateur a des obligations envers les actionnaires et que tout vérificateur, que ce soit le vérificateur général ou des vérificateurs du secteur privé, ont l'obligation de faire savoir aux actionnaires s'ils ne sont pas satisfaits, et enfin de compte ils peuvent choisir de ne pas signer les états financiers ou encore stipuler certaines réserves.

**M. Francis:** Je vais reformuler ma question. Pourquoi vous opposez-vous à ce que l'Auditeur général soit covérificateur de vos livres ou des livres de toute société, dont la majorité des actions appartiennent au gouvernement du Canada?

**M. Hampson:** Je crois que mes observations... Je préférerais dire qu'il s'agissait d'observations plutôt que d'objections, monsieur Francis...

**M. Francis:** Vous savez que cette société a congédié l'Auditeur fédéral et lui a dit...

**M. Hampson:** ... tout d'abord, je ne crois pas qu'en tant que société qui n'appartient pas à la Couronne nous aurions pu obtenir les services de l'Auditeur général. Deuxièmement, avoir deux vérificateurs ne rime à rien, un seul suffit. Troisièmement, en ce qui concerne la main-d'œuvre et l'expérience, le personnel du bureau de l'Auditeur général ne possède pas les connaissances et la compétence nécessaires pour mener à bien toute cette vérification. Quatrièmement, je crois qu'il n'est pas du tout souhaitable de centraliser la vérification uniquement dans les mains du gouvernement. Je pense que c'est même M. Henderson qui a lancé l'idée contraire et qui a commencé à engager des vérificateurs du secteur privé pour certaines sociétés de la Couronne.

Je crois vraiment que si le Parlement ou le gouvernement actuel désire imposer certaines normes morales, et je ne parle pas ici de normes comptables, mais des normes morales dans une société où il possède des actions, le moyen approprié serait de s'assurer que les vérificateurs de la société en question signalent à l'Auditeur général toute infraction à ces normes qu'ils auraient pu découvrir au cours de leur vérification.

[Text]

**Mr. Francis:** That is a suggestion worth noting, I think.

**Mr. Hampson:** I think it is, Mr. Chairman, because it is very similar to the situation with our own auditors. The auditors of the underlying companies must report on all matters that we ask, and good auditing practice requires of the companies. I think it would be a way in which you could assure yourself as a member of Parliament that the Auditor General has had full access to the reports of the underlying auditors without necessarily building up a huge . . .

**Mr. Francis:** Without necessarily having to sign the certificate.

**Mr. Hampson:** Yes. I would think the underlying auditors would have to give a certificate that during a course of their examination no matter dealing with these guidelines had been breached and had conducted an audit sufficient to satisfy themselves.

**The Chairman:** Mr. Martin, a supplementary?

**Mr. Martin:** Yes, Mr. Chairman. Again, perhaps by virtue of a comment that might illicit comments from Mr. Hampson, events around that year ending December 31, 1972 and the auditors participation in that, it seems to me that they were attempting to flag a warning light to the corporation of some possible problem areas. I would suggest to you that they might have even been using the contingent liability mechanism as a route to legitimize bringing their concerns forward, but their concerns probably were deeper than that. I think we have to accept they were deeper than that, at least I do, based on the amount of time they have put into it.

They may not have been. We have to come back to them again on this, but I think their concerns were deeper. I think they were attempting to bring something to your attention, but they used a fairly dull bulb, it seems, in doing it and really they did not register their point from what you say and from what Mr. Rush says.

**Mr. Hampson:** Also Mr. Todgham and Mr. McGregor . . .

• 1710

**Mr. Martin:** That is right, and I guess it concerns me that because it did not register and because of the weaknesses, if I can use that term, and I think it has to be weak in management systems between your European subsidiary and your parent company, the kinds of things that the Aylesworth Report brought forward simply carried on unnoted, unnoticed and no attention paid to them. I am not sure what the auditors should have done or might have done themselves, in hindsight, to put a brighter bulb in the flashing warning light that they were attempting to bring forward at that time. Mr. Henderson did it through a letter to the Prime Minister, you know, a strange mechanism. Mr. Cowperthwaite perhaps thought he was doing it through his comments at the audit committee by devoting 20 minutes or so of the audit committee's time to the

[Translation]

**M. Francis:** Je crois qu'il vaut la peine de noter cette suggestion.

**M. Hampson:** Je le crois, monsieur le président, car c'est assez semblable à la situation dans laquelle nous nous trouvons avec nos propres vérificateurs. Les vérificateurs des sociétés mères doivent faire un rapport sur toutes les questions que nous voulons, et sur les bonnes pratiques de vérification requises des sociétés. Je pense que ce serait une façon de vous assurer vous-même comme député que l'Auditeur général puisse avoir libre accès aux rapports des vérificateurs des sociétés mères sans nécessairement exiger toute une . . .

**M. Francis:** Sans nécessairement être obligé de signer le certificat.

**M. Hampson:** Oui. Je crois que les vérificateurs des sociétés mères devraient signer un certificat portant qu'au cours de leur examen on n'a enfreint aucune de ces directives et qu'ils ont fait une vérification suffisante pour les satisfaire.

**Le président:** Monsieur Martin, vous avez une question supplémentaire?

**M. Martin:** Oui, monsieur le président. Encore une fois par suite de certaines observations formulées par M. Hampson, les événements qui se sont déroulés pendant l'année terminée le 31 décembre 1972 et la participation des vérificateurs à ces événements me semblent indiquer qu'ils tentaient de donner un avertissement à la société quant à certains problèmes qui pourraient surgir. Ils se sont probablement servis du passif éventuel comme moyen de justifier le fait qu'ils signalaient leurs inquiétudes, mais ces inquiétudes allaient sans doute bien plus loin. Je pense que nous devons admettre qu'elles allaient plus loin, ou du moins je le fais, compte tenu du temps considérable qu'ils y ont consacré.

Ce n'est peut-être pas le cas, et nous devons leur poser la question directement, mais je crois que leurs soupçons allaient plus loin. Je pense qu'ils tentaient de vous signaler quelque chose en particulier, mais il semble qu'ils ont raté le coche, et qu'ils n'ont pas su faire valoir leur argument, d'après ce que M. Rush et vous-même avez dit.

**M. Hampson:** C'est ce qu'ont dit également M. Todgham et M. McGregor . . .

**M. Martin:** C'est exact, et je m'inquiète du fait que cette inquiétude n'a pas été partagée et aussi à cause des lacunes, si vous me permettez l'expression, car je crois qu'il doit y avoir des lacunes dans le système d'administration entre votre filiale européenne et votre société mère, pour que le genre de problème signalé dans le Rapport Aylesworth soit passé inaperçu et que l'on n'y ait prêté aucune attention. Je ne sais pas exactement ce que les vérificateurs auraient dû ou auraient pu faire eux-mêmes, pour donner plus de force à leur avertissement à ce moment-là. M. Henderson l'a fait en écrivant au Premier ministre, comme vous le savez, ce qui a semblé étrange. M. Cowperthwaite a probablement cru qu'il le faisait par ses commentaires lors de la réunion du comité de vérification, alors qu'il a consacré à la question près de 20 minutes de la

*[Texte]*

subject, but obviously it did not register. And coupled with that, your own internal systems were not registering this kind of problem. It leaves a few question marks as to why things were not being registered from those two sources.

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, without in any way trying to shift any responsibility to or from the auditors, I think it is quite clear that their position was with respect to the accounts. I am confirmed in that impression by the conversation I had with Mr. Cowperthwaite around December 1 after all this got into the press again to find out whether there was anything.

**Mr. Martin:** You do not feel they were bothered at all by what their partner had discovered for the first time. You see, there was a new partner who went into the job in Switzerland, as I understand it.

**Mr. Hampson:** I think they were concerned.

**Mr. Martin:** And he was so concerned that he spent an undue amount of time on the subject which, apparently, had not been spent in the past. He was a new partner on the job and he finds this practice going on, and his working papers must have contained a fair amount of information about it, and he conveyed this through their own internal auditing system right up to Mr. Cowperthwaite. He took 20 minutes of your audit committee time to talk about the subject in general terms. Now, he used the contingent liability mechanism, I assume, because that is the only legitimate thing that relates to financial statements.

The other aspect is more a management report saying, Look, here is an area that we think is weak in your management control system, so we suggest you do something about it. Now that message did not get through.

**Mr. Hampson:** They did not really suggest that the management control systems were weak. I think they were really looking at it from the point of view of the financial statements and the contingent liability. The moral issue, I think it has been fairly said, has to come from the company. If the company puts down in writing here the kinds of standards we want followed and builds in a mechanism whereby they have to be reported to the audit committee, then I think you can quite properly say to the auditors . . .

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, may I comment there? I think the moral issue can be overdone a little. I do not think professional auditing standards in 1972 were that weak that they would not raise quite legitimately matters where in a company was inflating invoice prices, doing other strange procedures in order to accomplish a goal. I presume auditing practices are improving in professionalism every year but they were not that low.

**Mr. Hampson:** But, I repeat, they were not talking about inflation of prices; they were talking about rebates, marketing allowances, distribution allowances.

*[Traduction]*

réunion, mais le message ne semble évidemment pas avoir porté. En outre, vos propres vérificateurs internes ne semblaient pas saisir la difficulté du problème. Cela nous porte à nous demander pourquoi ces deux groupes n'ont pas saisi l'importance de la question.

**M. Hampson:** Monsieur le président, sans vouloir en aucune façon rejeter la responsabilité sur les vérificateurs ou sans vouloir les en décharger, je pense que leur position en ce qui concerne les comptes est tout à fait claire. Cette impression a été confirmée par la conversation que j'ai eue avec M. Cowperthwaite vers le 1<sup>er</sup> décembre, c'est-à-dire après que toute cette affaire ait fait les manchettes, car je voulais découvrir s'il y avait vraiment anguille sous roche.

**M. Martin:** Vous ne croyez pas qu'ils étaient inquiets de ce que leur associé avait découvert pour la première fois? Voyez-vous, si j'ai bien compris, un nouvel associé a fait le travail en Suisse.

**M. Hampson:** Je crois qu'ils étaient inquiets.

**M. Martin:** Et il était tellement inquiet qu'il a passé un temps considérable à examiner la question, ce qui ne semble pas avoir été fait dans le passé. C'était un nouvel associé qui a découvert l'existence de cette pratique, et ces documents devaient contenir bien des renseignements à ce sujet, aussi en a-t-il fait part à M. Cowperthwaite, par l'entremise de toute l'organisation de vérification interne. Il a fallu 20 minutes à votre comité de vérification pour en discuter de manière générale. Je suppose qu'il s'est servi du prétexte du passif éventuel parce que c'est le seul point que l'on peut relier à des états financiers.

L'autre aspect relève plutôt d'un rapport de gestion disant qu'il y a là un point assez faible, à leur avis, dans l'organisation du contrôle administratif, et suggérant que l'on y voie? Or, ce message n'a pas porté.

**M. Hampson:** Ils n'ont pas vraiment suggéré que l'organisation du contrôle administratif comportait des lacunes. Je pense qu'ils regardaient la question du point de vue des états financiers et du passif éventuel. Comme on n'a pas manqué de le dire, je crois, la question morale relève de la société. Si la société mettait par écrit le genre de normes qu'elle veut voir suivre et qu'elle mette sur pied un mécanisme obligeant que l'on rapporte toute infraction au comité de vérification, je pense que l'on pourrait alors vraiment dire aux vérificateurs . . .

**M. Martin:** Monsieur le président, puis-je faire une observation? Je crois que l'on peut exagérer l'aspect moral ici. Je ne crois pas que les normes de vérification professionnelle de 1972 étaient si vagues que l'on aurait pu être tout à fait justifié de signaler les cas où une société gonflait les prix de facturation, et avait recours à d'autres procédés étranges pour atteindre un certain but. Je suppose que les normes de vérification professionnelle s'améliorent chaque année, mais elles n'étaient pas aussi vagues que cela.

**M. Hampson:** Je répète encore une fois qu'ils ne parlaient pas de prix gonflés; ils parlaient de ristournes, d'indemnités de commercialisation, d'indemnités aux concessionnaires.

[Text]

**The Chairman:** A supplementary, Mr. Orlikow? No?

Mr. Towers?

**Mr. Towers:** Mr. Hampson, do you regard your position as president of CDC as the ultimate authority in directing the behaviour and management of CDC subsidiaries?

**Mr. Hampson:** No, Mr. Chairman. Our policy is that the boards of directors of those subsidiaries have the ultimate responsibility for those subsidiaries and we try to have strong outside directors on them. If we as shareholders do not feel they are being run correctly, it is up to us either to persuade the directors of the subsidiary to change their policy or to change the directors. So in that sense, ultimately, the shareholder has a responsibility if he is not satisfied that the directors and the management are efficient, effective, and doing a good job.

**Mr. Towers:** Who appoints the directors?

• 1715

**Mr. Hampson:** If they are elected at a shareholders meeting and, as we are the shareholder of Polysar, it is formally done that way. But in practice what happens is that a committee of the board is struck and, let us say, that we want to have an oil man from the West, as we did a year or two ago, the committee canvasses names, tries to get input, and in this case Mr. Carl Jones of Hudson Bay Oil and Gas was selected by the committee as an outstanding man and he was duly appointed.

**The Chairman:** Supplementary, Mr. Bawden?

**Mr. Bawden:** I am interested in the relationship between Mr. Hampson and Mr. Drury. In view of the fact that the Prime Minister was not a businessman and he took the trouble to write a letter to Mr. Drury and said that this matter required immediate attention, that he suggested that he see Mr. Goyer, Mr. Sharp and Mr. Turner, that he suggested that they should be concerned, that the suggested here that there was a good probability that the government should urge a particular course of action, and that he said in the last part of his letter that it should have immediate consideration, and then "let me have your views", it seemed to be a very serious matter to the Prime Minister, which would suggest that it was a very serious matter, you would think, to ministers of Cabinet and others.

I wonder if Mr. Hampson could tell us about his conversation with Mr. Drury, what he said to him and how he persuaded him or talked him out of doing anything, not even in fact responding to the Prime Minister. It must have been a very convincing conversation. Could he tell us how he got Mr. Drury out of such a compelling demand from the Prime Minister?

[Translation]

**Le président:** Vous avez une question supplémentaire, monsieur Orlikow? Non?

Monsieur Towers?

**M. Towers:** Monsieur Hampson, considérez-vous que votre poste de président de la CDC vous confère l'autorité suprême pour orienter le comportement et l'administration des filiales de la CDC?

**M. Hampson:** Non, monsieur le président. Nous avons pour politique de laisser au conseil d'administration de ces filiales l'ultime responsabilité de ces filiales, et nous tâchons d'y nommer des administrateurs indépendants de valeur. Si, en tant qu'actionnaire, nous ne croyons pas que les filiales sont bien administrées, c'est à nous de persuader les administrateurs de la filiale de modifier leur politique ou encore de changer les administrateurs. Dans ce sens, l'actionnaire a une responsabilité ultime, s'il n'est pas convaincu que les administrateurs et la direction sont efficaces et compétents, et font bien leur travail.

**M. Towers:** Qui nomme les administrateurs?

**M. Hampson:** Puisque nous sommes les actionnaires de Polysar, s'ils sont élus à l'assemblée des actionnaires, on agit de cette façon. En pratique, cependant, on constitue un comité formé de membres du conseil d'administration et si, par exemple, nous voulons avoir un représentant des compagnies pétrolières de l'Ouest, comme ce fut le cas il y a un an ou deux, le comité sollicite des candidatures et s'efforce d'obtenir un certain concours, comme ce fut le cas avec M. Carl Jones de la société *Hudson Bay Oil and Gas* que le comité avait choisi pour sa compétence et qui fut régulièrement nommé.

**Le président:** Monsieur Bawden, voulez-vous poser une question supplémentaire?

**M. Bawden:** J'aimerais avoir des précisions à propos des relations entre M. Hampson et M. Drury. Le premier ministre n'était pas un homme d'affaires et il a pris la peine d'écrire une lettre à M. Drury dans laquelle il lui disait que cette question devait être étudiée immédiatement et lui proposait de rencontrer MM. Goyer, Sharp et Turner parce qu'ils pourraient s'en occuper. Il déclarait aussi que le gouvernement devrait probablement insister pour que l'on prenne certaines mesures et il rappelait à nouveau dans la dernière partie de la lettre que l'on devrait étudier cette question immédiatement et lui communiquer des avis. Il me semble donc que cette question préoccupait profondément le premier ministre, ce qui indiquerait qu'il en était de même pour les membres du Cabinet et d'autres personnes.

J'aimerais que M. Hampson nous donne quelques précisions à propos des entretiens qu'il a eus avec M. Drury, de ce qu'il lui a dit et de la façon dont il l'a persuadé de ne prendre aucune mesure, pas même de répondre aux demandes du premier ministre. Il a dû être très persuasif. Pourrait-il nous dire comment il a persuadé M. Drury de ne pas répondre aux demandes du premier ministre?

[Texte]

**Mr. Hampson:** First of all, Mr. Chairman, I did not know, as I have said several times this afternoon, of the letter from the Prime Minister. Secondly, I did not try to talk Mr. Drury out of anything. I tried to describe exactly what had gone on at the Audit Committee meeting. I tried to point out that Peat, Marwick had been the people who had uncovered these practices and that if Mr. Drury wished further information he had my full blessing to contact Mr. Cowperthwaite directly. I pointed out that Mr. Henderson has signed the statements. Mr. Henderson had not taken up my request that if he had anything to recommend to us, as the shareholders, that he do so. And I pointed out that we had had legal counsel with respect to these two areas of tax and foreign exchange.

It was not any attempt to talk Mr. Drury out of anything, nor indeed did I get the impression from Mr. Drury that he had been talked out of anything. He left it quite mutually with me that he might be back to me. And I did not have any impression at all of one course of action or another, which I think is quite proper on Mr. Drury's part. I do not think he had an obligation to tell me what he was going to do.

**The Chairman:** Thank you. Miss MacDonald, a supplementary?

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Yes, I have a question to Mr. Drury. Mr. Drury, you had said that you were aware of you assumed that there were conflicting views between the then Auditor General, the firm of auditors, Peat, Marwick, and perhaps the company, and that you assumed that because of knowing Mr. Henderson rather well.

**Mr. Drury:** Well, just let me correct that. That assumption is not so. Mr. Henderson would not have written to the Prime Minister drawing attention to this, if the company had accepted his views.

• 1720

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Exactly. But you had said that based on the fact you had known Mr. Henderson over the years. You made some reference to the fact that you were aware of his work, and probably knew him personally, although I do not know that. But the reason I ask you that is this. Having had this brief, or at least not lengthy telephone conversation with Mr. Hampson on this urgent matter which the Prime Minister had raised with you. Having felt that Mr. Henderson had raised a conflicting point of view by writing to the Prime Minister, and because you knew him personally and were aware that he had been an outstanding public servant even though he was then retired, an outstanding public servant and a Canadian who wanted to serve his country, why did you not pick up the phone and call Mr. Henderson and ask him about the import of his letter to the Prime Minister?

[Traduction]

**M. Hampson:** Monsieur le président, tout d'abord, comme je l'ai dit plusieurs fois cet après-midi, je n'avais pas connaissance de la lettre du premier ministre. Deuxièmement, je n'ai pas essayé de convaincre M. Drury de ne pas prendre de mesures. Je me suis efforcé de décrire avec exactitude ce qui s'était passé lors de la réunion du comité de vérification. J'ai essayé de signaler que c'était la société Peat, Marwick qui avait mis ces pratiques à jour et que, si M. Drury désirait de plus amples renseignements, il avait ma bénédiction pour s'adresser à M. Cowperthwaite directement. J'ai signalé que M. Henderson avait signé les déclarations. M. Henderson ne nous a pas formulé de recommandation, à nous les actionnaires, comme je lui proposais de le faire. J'ai signalé que nous avions reçu les avis de conseillers juridiques en matière d'impôt et de devises étrangères.

Je n'ai pas voulu persuader M. Drury de ne pas prendre une mesure particulière et je n'ai pas non plus l'impression qu'on l'avait convaincu à ce propos. Il m'a laissé entendre qu'il pourrait s'adresser à nouveau à moi. M. Drury ne m'a pas donné l'impression que l'on prendrait des mesures particulières, ce qui, à mon sens, se comprend fort bien. Je ne pense pas qu'il était dans l'obligation de me dire quelles dispositions il prendrait.

**Le président:** Merci. Mademoiselle MacDonald, voulez-vous poser une question supplémentaire?

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Oui, j'aimerais poser une question à M. Drury. Monsieur Drury, vous avez dit que vous saviez, ou que vous pensiez, que l'Auditeur général d'alors, la société de vérification Peat, Marwick et, peut-être, la société ne partageaient pas les mêmes opinions. Si vous êtes arrivé à cette conclusion, c'est que, selon vous, vous connaissiez assez bien M. Henderson.

**M. Drury:** Permettez-moi de faire une correction. Ce n'est pas là ce que je pensais. M. Henderson n'aurait pas écrit au premier ministre pour attirer son attention sur cette question si la société avait accepté son opinion.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Exactement. Vous avez cependant dit cela parce que, selon vous, vous connaissiez M. Henderson depuis des années. Vous avez dit que vous connaissiez ses travaux et que vous le connaissiez personnellement, bien que je ne le sache pas. Si je vous pose cette question c'est pour la raison suivante: ayant reçu ce mémoire, et, tout au moins, n'ayant pas eu une longue conversation téléphonique avec M. Hampson à propos de cette question pressante que vous avez signalée le premier ministre, ayant l'impression que M. Henderson avait soulevé un point de vue différent en écrivant au premier ministre, comme vous le connaissez personnellement et que vous le considérez comme étant un fonctionnaire remarquable, même s'il était à la retraite, un fonctionnaire remarquable et également un Canadien désireux de servir son pays, pourquoi n'avez-vous pas téléphoné à M. Henderson pour lui demander quel sens avait sa lettre au premier ministre?

[Text]

**Mr. Drury:** I am not quite sure what you mean by the import of his letter.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** The contents of his letter to the Prime Minister.

**Mr. Drury:** I was able to read the contents of the letter, so I knew what that was. What you are suggesting is that I should have presumed to act as a referee, to substitute myself for the audit committee.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** I am not, sir.

**Mr. Drury:** Yes, I think so, because this is precisely the function of the audit committee: to reconcile differing views between the auditor and the co-auditor or the co-auditors. That is what they are for. Attempts by ministers to substitute themselves for these mechanisms tend really to lead to confusion. As someone mentioned earlier today, there are 118 Crown corporations, I think, and if some minister or other is going to run and do their work as well as all his own, he is going to get in trouble.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Excuse me; you did not really understand my question then. It was based on the request by the Prime Minister that you give this matter immediate consideration, and you have said that because of the way the letter was written there were obviously conflicting points of view. In giving this matter your immediate attention you phoned up and got one side of the story, and what I am saying is, why would you not have phoned up and got the other side of the story? Did you think Mr. Henderson would not talk to you?

**Mr. Drury:** I did not get from Mr. Morrison nor indeed from Mr. Hampson the other side of the story, but merely a recital of the operation of the mechanism to reconcile conflicting points of view.

**The Chairman:** All right, thank you.

You already knew, of course, because Mr. Henderson had said so, that the management did not agree with his point of view. However, my supplementary, because I guess this will be the last one, must be to Mr. Hampson.

Still on your knowledge of these things, Mr. Hampson, you said that you knew some of the specifics; enough, in any event, to know that there was a possibility of an evasion of tax liabilities and perhaps an avoidance of some foreign exchange control regulations. You did not know about other specifics of these practices. You have also indicated that if you had known all of these things, perhaps some of the actions taken in 1976 or 1977 would have taken place in 1973. Now you are still head of the organization and the Polysar people are all still part of the Polysar group. Looking back on it now, who should have informed you of these things? Should this have come from the auditor or should it have come through the normal management communication system? Should it have been both or should it have been neither?

[Translation]

**M. Drury:** Je ne sais pas au juste ce que vous voulez dire par le sens de sa lettre.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Le contenu de sa lettre au premier ministre.

**M. Drury:** J'en avais lu le contenu, par conséquent je savais de quoi il s'agissait. Ce que vous suggérez c'est que j'aurais dû agir comme arbitre et me substituer au comité de vérification.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Ce n'est pas cela, monsieur.

**M. Drury:** Si, je le crois, parce que c'est exactement cela que devait faire le comité de vérification, de concilier les différents points de vue entre l'auditeur et le ou les coauditeurs. C'est pour cela qu'ils sont nommés. Si le ministre essaie de se substituer aux vérificateurs, cela ne peut que prêter à confusion. Comme on l'a dit plus tôt aujourd'hui, il y a 118 sociétés de la Couronne, je crois, et si un ministre ou un autre essaie de faire ce travail-là en plus du sien, il va se créer des ennuis.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Excusez-moi, vous n'avez pas bien compris ma question. Elle repose sur le fait que le premier ministre vous a demandé de porter à cette question une attention immédiate, et vous avez dit qu'étant donné la façon dont la lettre était écrite, il y avait évidemment des points de vue contradictoires. En vous occupant immédiatement de cette question, vous avez téléphoné et obtenu une version et c'est pourquoi je vous demande, pourquoi n'avez-vous pas téléphoné pour obtenir l'autre version? Avez-vous cru que M. Henderson ne voudrait pas vous parler?

**M. Drury:** Je n'ai obtenu ni de M. Morrison ni de M. Hampson l'autre version de l'histoire, mais simplement un récit de la façon dont le mécanisme fonctionne pour concilier les points de vue contradictoires.

**Le président:** Très bien, je vous remercie.

Vous saviez déjà évidemment, car M. Henderson l'a dit, que la direction n'était pas d'accord avec son point de vue. Toutefois, ma question supplémentaire, et je crois que ce sera la dernière, s'adresse à M. Hampson.

A propos de ce que vous saviez monsieur Hampson, puisque vous avez déclaré être au courant de certains détails, suffisamment de toute façon, pour savoir qu'il était possible qu'on ait essayé d'évader ses responsabilités fiscales et peut-être aussi les règlements du contrôle des changes. Vous ne connaissiez pas les autres détails de ces pratiques. Vous avez souligné également que si vous aviez été au courant de toutes ces choses, que certaines mesures prises en 1976 ou 1977 l'auraient probablement été en 1973. Vous êtes toujours le chef de l'organisation et les gens de Polysar font toujours partie du groupe Polysar. Si on fait un retour en arrière, qui aurait dû vous informer de ce genre de choses? Est-ce que cela aurait dû être fait par l'auditeur ou par le système de communication normal avec la direction? Peut-être les deux ou aucun?

[Texte]

• 1725

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, to the extent that there should have been more information, I think it should basically come from the company's own management information system. That is the ideal situation that you want. Auditors are there to draw other matters to our attention but the ideal audit is one in which the auditors are able to say the information system of the company is perfect; it has provided all the information necessary and it has lead to the action that is necessary, so that we, as auditors, do not have any further comment to make, other than that. That is the ideal. Of course, it never works that way in practice but that is what one strives for.

**The Chairman:** Anyway, you hope you have corrected it. Do you believe that there was any negligence or carelessness or incompetence on the part of the people who should have furnished you with that information?

**Mr. Hampson:** No, I do not really believe that there was negligence or incompetence. In today's circumstances with the code of ethics in place, if those kind of transactions were not reported I would then say yes, somebody would be very deficient if they did not report it.

**The Chairman:** All right. We still have some time yet, Mr. Bawden.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Drury, as I emphasized in my last supplementary, in view of the court's immediate attention, immediate consideration and so on, do I recall correctly that this morning he said that he gave no written or verbal response to the Prime Minister's letter of March 27, 1973?

**Mr. Drury:** That is correct, yes. I did not.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, does it not seem unusual, in view of the emphasis that the Prime Minister placed on it, that the Minister did not give the Prime Minister any response, even if the Prime Minister was as busy as he may have been? I think that is what you said this morning. Surely to goodness when the Prime minister writes a two-page letter as emphatically as he did, it deserves some written or verbal response. Is this not unusual, not to respond? Is that the way things are done in the Liberal Cabinet?

**Mr. Drury:** You are asking me? There are, I suppose, quite a variety of *modi operandi*. Some people are meticulous about maintaining records. It is supposed to be a teutonic characteristic. Others do less record keeping but concentrate rather on, and this is what I try to do, making sure that people are aware of or burdened with only problems about which they can do something or should do something.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, in this case the Prime Minister was interested enough to try to do something. It is interesting to me that the Audit committee did not pick this up. They are mainly businessmen. Mr. Drury is a businessman. He did not seem to place the importance upon it the Prime Minister did.

[Traduction]

**M. Hampson:** Monsieur le président, dans la mesure où il y aurait eu des renseignements, je pense qu'ils auraient dû venir surtout du système d'information de la direction de la société. Ce serait évidemment la situation idéale. Les vérificateurs sont là pour attirer votre attention sur d'autres questions, mais la vérification idéale est celle où les vérificateurs peuvent dire que le système d'information de la société est parfait; qu'il leur fournit tous les renseignements nécessaires, qu'il a donné lieu aux mesures qui s'imposent afin que nous, en tant que vérificateurs, n'ayons pas d'autres commentaires à faire que celui-là. C'est l'idéal. Évidemment, ce n'est pas toujours le cas en pratique, mais c'est ce à quoi nous visons.

**Le président:** De toute façon, vous espérez avoir apporté des correctifs. Est-ce que vous croyez qu'il y a eu négligence ou inattention ou incompetence de la part des personnes qui auraient dû vous donner ces renseignements?

**M. Hampson:** Non, je ne crois pas qu'il y ait eu négligence ou incompetence. Dans les circonstances actuelles, avec le code d'éthique que nous avons, si ce genre de transactions n'étaient pas rapportées, je dirais oui, quelqu'un aurait pu faillir à son devoir en ne faisant pas de rapport.

**Le président:** Très bien. Nous avons encore du temps, monsieur Bawden.

**M. Bawden:** Monsieur le président, j'aimerais poser une question à M. Drury, sur le sujet que j'ai souligné lors de ma dernière question supplémentaire, étant donné que la cour a porté une attention immédiate à cette question. Si je me souviens bien de ce matin, M. Drury a dit qu'il n'avait pas donné de réponse écrite ou verbale à la lettre du premier ministre en date du 27 mars 1973.

**M. Drury:** C'est exact, je n'ai pas répondu.

**M. Bawden:** Monsieur le président, est-ce que cela ne vous semble pas anormal, étant donné l'importance que le premier ministre attachait à cette question, que le ministre n'ait pas donné de réponse au premier ministre, même si le premier ministre était aussi occupé qu'il pouvait l'être? Je pense que c'est ce qu'il a répondu ce matin. Bonté divine, lorsque le premier ministre écrit une lettre de 2 pages comme celle qu'il a écrite, il me semble que cela mérite une réponse écrite ou verbale. N'est-ce pas anormal de ne pas répondre? Est-ce comme cela que les choses se passent au Cabinet libéral?

**M. Drury:** Vous me posez la question? Il y a, je suppose, toute une variété de façons de faire. Certaines personnes sont méticuleuses pour tenir leurs dossiers. C'est censé être une qualité teutonique. D'autres s'occupent moins des dossiers mais essaient surtout, et c'est ce que je fais, de s'assurer que chacun soit au courant ou chargé des problèmes pour lesquels il peut faire quelque chose ou devrait faire quelque chose.

**M. Bawden:** Monsieur le président, dans ce cas le premier ministre était suffisamment intéressé pour tenter de faire quelque chose; ce qui me frappe c'est que le comité de vérification n'ait pas relevé ce fait. Il est composé surtout d'hommes d'affaires. M. Drury est un homme d'affaires. Il n'a pas

[Text]

After this matter came up again in 1976, when the whole thing became public, did Mr. Drury have further conversations with the Prime Minister and at that time did the Prime Minister ask Mr. Drury for some response, either written or oral, regarding the Prime Minister's letter to Mr. Drury on March 27, 1973.

**Mr. Drury:** Well, Mr. Chairman, in subsequent conversations with the Prime Minister there was not any reference to this particular letter.

**Mr. Bowden:** Does it not seem unusual, Mr. Drury, that a letter that went out of the Prime Minister's office with this emphasis and there was no follow-up by his office to ask you if you could answer your mail. That is rather elementary in most members' offices.

• 1730

**Mr. Drury:** There is quite a volume of correspondence emerging from the Prime Minister's office and perhaps there is not a preoccupation with completion of all of the records that might be desirable, which incidentally would call probably for more staff.

**Mr. Bowden:** Mr. Chairman, I wonder if Mr. Drury who referred to subsequent recent conversations with the Prime Minister could tell us what those were, what was said.

**Mr. Drury:** I have had a considerable number of conversations with the Prime Minister since 1973 and what he said in all of them would really be quite a long recital.

**Mr. Bowden:** I wonder if the Minister could tell us during the latter part of 1976 what conversations he is referring to that took place on this subject of Polysar?

**Mr. Drury:** On the subject of Polysar, I do not think I have had any conversations with the Prime Minister.

**Mr. Bowden:** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Hampson if he ever had discussions with directors or employees of Polysar about the rebate practices of PISA. Did he have any discussions on this matter?

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, my discussions with people about these rebates in marketing and distributing allowances were confined to the telephone conversation with Mr. Cowperthwaite preceding the audit committee meeting. The audit committee meeting itself: my recollection is that it was I rather than the chairman of the audit committee who reported it to the board of directors of Polysar the next day after the audit committee meeting that there were discussions, as I have testified with Mr. Rush, about Mr. Henderson's letter after it came to our attention, and that the next time the matter was raised was in November when I believe either I or Mr. Rush testified that the two executives Mr. Rush had sent to Switzerland reported back to the board of directors. I had, I guess, previous to that discussed with Mr. Rush and Mr. Dyke the

[Translation]

semblé y attacher la même importance que le premier ministre.

Après, est-ce que cette question a été de nouveau soulevée en 1976, lorsque toute cette affaire a été rendue publique? Est-ce que M. Drury a eu d'autres conversations avec le premier ministre et, à ce moment-là, est-ce que le premier ministre a demandé à M. Drury une réponse écrite ou verbale, à la lettre que le premier ministre avait adressée à M. Drury, le 27 mars 1973?

**M. Drury:** Ma foi, monsieur le président, lors de conversations subséquentes avec le premier ministre, il n'a jamais été question de cette lettre.

**M. Bowden:** Est-ce que cela ne vous semble pas un peu curieux, monsieur Drury, qu'une lettre de cette importance qui est adressée du bureau du premier ministre n'ait pas été suivie par son bureau et qu'on ne vous ait pas demandé de répondre à votre courrier? Cela me semble une pratique assez élémentaire dans tout bureau de député.

**M. Drury:** Il y a énormément de correspondance venant du bureau du Premier ministre et on ne se préoccupe pas toujours de compléter tous les dossiers qui devraient l'être, et qui incidemment exigeraient plus de personnel.

**M. Bowden:** Monsieur le président, je me demande si M. Drury, qui a parlé de conversations subséquentes et récentes avec le Premier ministre, pourrait nous dire quelles étaient ces conversations, de quoi il a été question.

**M. Drury:** J'ai eu un nombre considérable de conversations avec le Premier ministre depuis 1973 et ce qui a été dit lors de toutes ces conversations prendrait certainement beaucoup de temps.

**M. Bowden:** Je me demande si le ministre pourrait nous dire de quelle conversation il s'agit, qui aurait eu lieu vers la fin de 1976 au sujet de Polysar?

**M. Drury:** Je ne me souviens pas avoir eu de conversation avec le Premier ministre au sujet de Polysar.

**M. Bowden:** Monsieur le président, M. Hampson dirait-il s'il n'a jamais discuté avec les directeurs ou les employés de Polysar des pratiques de ristournes de PISA. A-t-il parlé de cette question?

**M. Hampson:** Monsieur le président, mes discussions avec ces personnes au sujet des ristournes concernant la commercialisation et les allocations aux concessionnaires se sont limitées à une conversation téléphonique que j'ai eue avec M. Cowperthwaite avant la réunion du Comité de vérification. Au sujet du Comité de vérification lui-même, si je me souviens bien c'est moi plutôt que le président du comité de vérification qui a fait rapport au Conseil d'administration de Polysar le lendemain de la réunion du Comité de vérification qu'il y avait eu des discussions. C'est ce que j'ai dit lors de mes témoignages avec M. Rush au sujet de la lettre de M. Henderson après qu'elle fut portée à votre attention. Cette question a été soulevée ensuite en novembre lorsque moi-même et M. Rush avons témoigné que les deux agents exécutifs que M. Rush

## [Texte]

desirability of setting up an outside committee to investigate into this if there was anything likely to come out of the report of the two executives the next day.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Hampson as the chief executive officer of the CDC and considering their specific role in Polysar if he has ever discussed the question of PISA's role in the Polysar group to reduce Canadian taxes payable? Has he discussed this with any Minister or with any of the directors or the officers of Polysar?

**Mr. Hampson:** No, we do not conceive of PISA's role, per se, to reduce Canadian taxes payable. Canadian taxes paid, I think Mr. Rush indicated, are some five times those of PISA. We have discussed PISA in terms of the efficiency of the organization, whether it is getting too big and too cumbersome, because I think it has something like 200 employees. There was a Belgium company set up to try and take over some of the things that PISA had previously been doing.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, as a final question, in view of the large profits—the biggest percentage of the profits has consistently been made by PISA in the Polysar group—and it was described to us in the transcripts by a number of members of the Polysar management organization that PISA was in fact set up to reduce Canadian income taxes, I would like to ask Mr. Hampson if he is aware of the corporate structure by which Polysar channels its funds back through Swiss, Dutch and other subsidiaries and whether in fact he approves of Canadian Crown corporations and those controlled by the Crown in reducing their Canadian income tax in this way, rather than paying their full share of Canadian income tax?

• 1735

**Mr. Hampson:** PISA was not set up to minimize Canadian income taxes, it was set up as a marketing and distribution company around the world outside of those countries where Polysar operates. I am aware that PISA is a marketing and distributing company, I am aware that there is a Netherlands company of which PISA is a subsidiary, and I am aware that we do not use PISA in any way for Canadian operations.

I think your final question was about transfer prices. We satisfy ourselves in the audit committee we are complying with all applicable tax laws. That, of course, was one of the things we asked the auditors to report on. Also, we do have, intermittently, a detailed audit from the Department of National Revenue on precisely this point.

I would like to repeat that you have to have high standards in the private sector, as much as you do in publicly-owned corporations. I do not agree with the premise that somehow or other private sector corporations are shady and dirty. That is

## [Traduction]

avait envoyé en Suisse étaient revenus faire rapport au conseil d'administration. Avant cela j'avais, je suppose, discuté avec M. Rush et M. Dyke de l'avantage d'établir un comité extérieur pour faire enquête afin de savoir s'il n'y avait pas quelque chose dans ce rapport des deux agents exécutifs le jour suivant.

**M. Bawden:** Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Hampson, en sa qualité d'agent exécutif en chef de la SEC étant donné le rôle que sa société joue dans Polysar, s'il avait déjà discuté du rôle de PISA dans le groupe Polysar afin de diminuer les taxes canadiennes qui étaient dues? En a-t-il parlé avec le ministre ou avec un directeur ou un représentant de Polysar?

**M. Hampson:** Non, nous n'avons pas vu le rôle de PISA, en tant que tel, comme pouvant diminuer les taxes canadiennes qui devaient être versées. Les taxes canadiennes versées, je pense que M. Rush l'a souligné, sont le quintuple de celles de PISA. Nous avons parlé de PISA en ce qui avait trait surtout à l'efficacité de l'organisation, pour voir si cette société ne devenait pas trop importante et trop encombrante, étant donné qu'elle compte près de 200 employés. On a fondé une société en Belgique pour reprendre certaines affaires dont PISA s'occupait déjà.

**M. Bawden:** Monsieur le président, une dernière question, étant donné les profits importants, le pourcentage le plus élevé des profits a toujours été fait par PISA dans le groupe Polysar, et un certain nombre de membres de l'organisation de gestion de Polysar nous ont dit dans les transcriptions que PISA avait été en fait créée pour réduire les impôts canadiens; j'aimerais donc demander à M. Hampson s'il connaît la structure de la corporation qui permet à Polysar de canaliser ses fonds et de les retourner dans des filiales suisses, hollandaises et d'autres. Est-ce qu'il approuve les sociétés canadiennes de la Couronne et celles qui sont contrôlées par la Couronne qui réduisent leurs impôts canadiens de cette façon, plutôt que de payer leur juste part d'impôts sur le revenu au Canada?

**M. Hampson:** PISA n'a pas été créée pour diminuer les impôts canadiens, mais plutôt pour commercialiser et distribuer un produit dans le monde, dans les pays autres que ceux où Polysar fonctionne. Je sais que PISA est une société de commercialisation et de distribution. Je sais qu'il y a une société néerlandaise dont PISA est une filiale, et je sais que nous ne nous servons pas de PISA d'aucune façon pour des activités canadiennes.

Je pense que votre dernière question touchait les transferts de prix. Nous nous sommes assurés par le biais du comité de vérification, que nous observons toutes les lois fiscales en vigueur. Voilà une des questions sur laquelle nous avons demandé au vérificateur de nous faire rapport. Nous avons également, de façon intermittente, une vérification détaillée provenant du ministère du Revenu national sur cette question précise.

Je vous répète qu'il faut avoir des normes très élevées dans le secteur privé, de la même façon que dans les sociétés privées. Je n'accepte pas la prémisse selon laquelle les sociétés du secteur privé sont d'une certaine façon douteuses et pas très

[Text]

not true. I think most responsible businessmen try to conduct their affairs on a high level.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, may I have 30 seconds to advise Mr. Hampson what Mr. Dyke said in his written statement in response to that? In his written statement to the Committee, Mr. Dyke said:

Switzerland was selected as the site for their marketing organization primarily because of the favourable Swiss income tax rates and the network of tax treaties Switzerland has negotiated with other countries.

And later Mr. Dudley said:

As a result of the Swiss tax laws, yes, less income tax is paid in Canada.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** All right. Supplementaries. Miss MacDonald, please.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Yes. A question to Mr. Drury. In the House of Commons on November 26, 1976, the Primer Minister said on page 1410 of *Hansard*, referring to the hon. member for Westmount:

I was not able to reach the hon. member this morning because he is out West.

That implied that the Prime Minister had been trying to reach Mr. Drury. In following up the previous questioning, Mr. Drury, I would like to ask you this. You and the Prime Minister never talked about this matter subsequent to November 26, even though he indicated in the House when he raised the question of privilege that morning that he was not able to get in touch with you, but he certainly left the impression with the House that he had been trying to.

**Mr. Drury:** Not to the best of my knowledge. The reason for trying to get in touch with me was to get hold of or to find out, really, what I had done in relation to his letter, and in my absence my office staff produced his letter to me with his notation on the bottom, which they then furnished to him in my absence.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Has he never subsequently asked you for an explanation of that telephone call of which only you would have had knowledge?

**Mr. Drury:** Not to the best of my recollection, no.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Towers, a supplementary.

**Mr. Towers:** I wonder if he could tell us what conversations he had with the Prime Minister when Mr. Drury was out West. Did he wait until he got back to Eastern Canada to have a conversation with him, or was he able to contact him in Western Canada?

**Mr. Drury:** He did not contact me in Western Canada.

**The Chairman:** Mr. Francis, a supplementary.

**Mr. Francis:** No, I pass.

[Translation]

propres. Ce n'est pas vrai. Je pense que la plupart des hommes d'affaires responsables essaient de mener leurs affaires de façon impeccable.

**M. Bawden:** Monsieur le président, puis-je prendre 30 secondes pour dire à M. Hampson ce que M. Dyke a répondu dans sa déclaration écrite en réponse à cette question? Il a dit:

La Suisse a été choisie comme lieu d'organisation et de commercialisation à cause surtout de l'impôt sur le revenu avantageux en Suisse et à cause du réseau de traités fiscaux que la Suisse a négocié avec d'autres pays.

Plus tard, M. Dudley a répondu:

Les lois fiscales suisses ont pour résultat que moins d'impôt sur le revenu est payé au Canada.

Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Très bien. Une question supplémentaire, mademoiselle MacDonald.

**Mlle MacDonald (Kingston et Les Îles):** Oui. J'aimerais poser une question à M. Drury. Le premier ministre a déclaré à la Chambre des communes le 26 novembre 1976, à la page 1410 du *hansard*, en faisant allusion au député de Westmount:

Je n'ai pu rejoindre le député ce matin, car il est dans l'Ouest.

Cela signifie que le premier ministre avait tenté de rejoindre M. Drury. J'aimerais poursuivre mes questions initiales, monsieur Drury, et vous demander ceci. Le premier ministre et vous-même n'avez jamais parlé de cette question après le 26 novembre, même s'il a posé en Chambre la question de privilège ce matin-là, en disant qu'il n'avait pu vous rejoindre. Il a certainement laissé l'impression qu'il avait essayé de le faire.

**M. Drury:** Pas à ma connaissance. S'il a essayé de communiquer avec moi, c'était pour savoir, en réalité, ce que j'avais fait au sujet de la lettre; en mon absence, mes collaborateurs ont retrouvé la lettre qu'il m'avait adressée avec la note au bas et la lui ont envoyée.

**Mlle MacDonald (Kingston et Les Îles):** Ne vous a-t-il pas demandé après des explications sur cet appel téléphonique dont vous étiez le seul à être au courant?

**M. Drury:** A ma connaissance, non.

**Le président:** Merci. Monsieur Towers, une question supplémentaire.

**M. Towers:** Je me demande si M. Drury pourrait nous dire quelle conversation il a eue avec le premier ministre, alors qu'il était dans l'Ouest. Est-ce qu'il a attendu son retour dans l'Est pour lui parler ou a-t-il communiqué avec lui de l'Ouest?

**M. Drury:** Il ne m'a pas rejoint dans l'Ouest du Canada.

**Le président:** Monsieur Francis, une question supplémentaire.

**M. Francis:** Non, je passe.

[Texte]

• 1740

**The Chairman:** Mr. Hampson, Mr. Drury said this morning that he would have had no veto the action of CDC or Polymer or Polysar. If he had taken a little more activist role in pursuing this matter and really going after you as CDC Chairman, and he had come to the conclusion that these practices had to cease, or any practices of CDC or any of its subsidiaries had to cease, and was quite adamant about it and was telling you that as Minister responsible—back to the Prime Minister in a matter like this—he was telling you that it had to cease, he may not have had a veto on your actions but you certainly would have done as he had suggested, would you not?

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, had the government had a view, it would have communicated it to the directors of CDC—that has been the channel—through the direct ex officio representative the government has on the Board. That is, for example, how they have conveyed to us the guidelines that are now under discussion in Parliament and I imagine that is how they would have . . .

**The Chairman:** Not through you.

**Mr. Hampson:** No. In this particular case I think they addressed the letter to our Secretary and General Counsel and said, "Would you please see that this matter is laid before the Board."

**The Chairman:** Of course, that is probably why you did not pay a heck of a lot of attention to it and neither did Mr. Drury then, because if it had gone through the normal channels perhaps something more important would have been done about it.

**Mr. Hampson:** I think, Mr. Chairman, without speculating on what might or might not have been done, when your shareholder writes you a letter asking you to consider seriously something, or any shareholder for that matter but especially a majority one, you do consider it seriously.

**The Chairman:** And you have no idea why he went to you rather than through the ex officio member of the Board? I am talking now about Mr. Drury.

**Mr. Hampson:** Mr. Drury is here himself to answer.

**The Chairman:** Yes, but I do not want your answer through him. I am asking you.

**Mr. Hampson:** I do not care to speculate, Mr. Chairman; I am sorry.

**The Chairman:** All right. Thank you.

There are just two matters before we break up here. Number one Mr. Bawden, your request for a certificate from the . . .

**Mr. Francis:** Excuse me. Is that a bell ringing?

**The Chairman:** No. I think it is waking them up in the Senate.

**An hon. Member:** It is the bell but I think it is the Senate bell.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Hampson, M. Drury a dit ce matin qu'il n'avait pas eu à opposer de veto aux activités de la SCD ou de Polymer ou Polysar. S'il avait joué un rôle un peu plus actif dans cette affaire et s'était vraiment acharné après vous en tant que président de la SCD, et s'il en était venu à la conclusion que ces pratiques devaient cesser, ou toute autre pratique de la SCD ou de ses filiales, s'il avait été inflexible et vous avait dit en tant que ministre responsable—en revenant au premier ministre pour une question de ce genre—s'il vous avait dit qu'il fallait cesser, il n'aurait peut-être pas opposé de veto à vos activités, mais vous avez certainement fait ce qu'il vous suggérerait, n'est-ce pas?

**M. Hampson:** Monsieur le président, si le gouvernement avait eu une opinion, elle aurait été communiquée au directeur de la SCD, vu que c'est la voie normale, par l'intermédiaire du représentant du gouvernement, qui siègeait *ex officio* au Conseil. C'est ainsi par exemple qu'ils nous ont transmis les directives actuellement examinées au Parlement, et c'est j'imagine que c'est ainsi qu'ils auraient . . .

**Le président:** Ils ne seraient pas passés par vous?

**M. Hampson:** Non. Dans ce cas particulier, je pense qu'ils ont adressé leur lettre au secrétaire ou au conseiller général pour dire: «Voulez-vous, s'il vous plaît, vous assurer que le Conseil sera saisi de cette question».

**Le président:** C'est probablement pourquoi évidemment vous n'avez pas beaucoup porté d'attention à la question, comme M. Drury d'ailleurs, car si elle était venue par la voie normale, quelque chose de plus important aurait été fait à ce sujet.

**M. Hampson:** Je crois, monsieur le président, sans présumer de ce qui aurait été fait ou pas fait, que lorsqu'un actionnaire vous écrit une lettre vous demandant d'étudier sérieusement une question, ou même n'importe lequel fonctionnaire, mais surtout lorsque la majorité le fait, vous prenez la chose sérieusement.

**Le président:** Et vous ne savez pas pourquoi il s'est adressé à vous plutôt qu'au membre *ex officio* du Conseil? Je veux parler maintenant de M. Drury.

**M. Hampson:** M. Drury est ici et il peut répondre.

**Le président:** Oui, mais je ne veux pas que votre réponse me vienne par lui. Je vous le demande à vous.

**M. Hampson:** Je ne veux pas faire de supposition, monsieur le président, excusez-moi.

**Le président:** Très bien. Je vous remercie.

Il y a encore deux questions à régler avant de lever la séance. Premièrement, monsieur Bawden, vous avez demandé un certificat . . .

**M. Francis:** Excusez-moi, est-ce que c'est la cloche qui sonne?

**Le président:** Non, je pense que c'est pour réveiller le Sénat.

**Une voix:** C'est la cloche, mais je crois que c'est la cloche du Sénat.

[Text]

**The Chairman:** Yes. I do not think it is the Commons bell.

Mr. Bawden, on the request of yours from the auditor, Peat, Marwick about the price situation, Mr. Adams got in touch over the luncheon hour. The certificate has been prepared and Mr. Cowperthwaite himself will be here on Tuesday next, at the next meeting of the Committee, and can present it at that time. I think that is the situation, is it not, Mr. Adams?

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, is he presenting an estimate of cost or is he bringing with him a certificate?

**The Chairman:** Oh, an estimate of cost. I am sorry. I thought it was a certificate.

Number two is that the steering committee has received a draft letter and questions to go out to future witnesses. This is merely requesting an update. I am seeking the approval of the Committee now for this letter to be distributed to all members of the Committee and to be sent out by Mr. Adams. This is merely an update of the actions in relation to the recommendations already in the report. It is a fairly routine thing but I think it should be done. I do not think we should wait any longer. Is there approval of the Committee for that?

**Some hon. Members:** Agreed.

**The Chairman:** All right. The next meeting of the Committee then will not be on Thursday, it will be on Tuesday next in Room 308, West Block, at eleven o'clock. Mr. Henderson will be here and others; I am not too sure who but . . . It will be Tuesday morning and Tuesday afternoon in Room 308, West Block.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

**Le président:** Oui. Je ne crois pas que ce soit la cloche de la Chambre des communes.

Monsieur Bawden, vous aviez présenté une demande aux vérificateurs Peat et Marwick au sujet de la situation des prix, M. Adams a communiqué avec nous pendant l'heure du déjeuner. Le certificat est rédigé et M. Cowperthwaite lui-même nous le présentera mardi prochain à la prochaine réunion du Comité. C'est bien cela, n'est-ce pas, monsieur Adams?

**M. Bawden:** Monsieur le président, est-ce qu'il va présenter une évaluation des coûts ou apporter le certificat?

**Le président:** Une évaluation des coûts. Excusez-moi. Je pensais qu'il s'agissait d'un certificat.

Deuxièmement, vu que le comité de direction a reçu un projet de lettre et des questions pour les futurs témoins. On demande simplement une mise à jour. Je demande votre approbation pour que cette lettre soit distribuée à tous les membres du Comité et envoyée à M. Adams. Il s'agit simplement de remettre à jour les activités selon les recommandations déjà contenues dans le rapport. C'est une question de routine, mais je pense que ce doit être fait. Je ne crois pas qu'il faille attendre plus longtemps. Est-ce que vous êtes d'accord?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Très bien. La prochaine réunion du Comité n'aura pas lieu jeudi, mais mardi prochain à la pièce 308 de l'Édifice de l'ouest à 11 h. 00. M. Henderson sera présent et d'autres, je ne me souviens pas des noms, mais ce sera mardi prochain, le matin et l'après-midi à la pièce 308 de l'Édifice de l'ouest.

La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

## APPENDIX "PA-159"

## APPENDICE « PA-159 »

Ottawa, K1A 0G2  
March 22, 1977

Mr. Allan Lawrence, Q.C., M.P.,  
Chairman of the Standing Committee  
on Public Accounts,  
House of Commons,  
OTTAWA.

Dear Mr. Lawrence,

I mentioned in my letter to you of March 17 that I expected to have a reply from the Swiss Government this week to your request for information to assist the Public Accounts Committee's enquiry regarding AECL. On March 16 our Ambassador to Switzerland was handed a note by a senior official of the Swiss Federal Political Department (*i.e. the Foreign Affairs Ministry*); I attach a copy of the text of the note, and of our Embassy's note of March 7 to which it replied. The Swiss note suggests that in the absence of a treaty on legal assistance, Swiss practice and procedures do not provide very effective channels for obtaining the information you seek.

In handing the note to the Ambassador, the Swiss official explained to him that the note is in fairly general terms because it is very difficult to provide more detailed information. The reason for this, he said, is that Swiss practice is extremely restrictive in matters of this kind and the note could not go beyond this practice as it has developed to the present time.

I could add that in further elaboration of the Swiss position, the official explained to the Ambassador that a request from authorities other than judicial authorities is not considered by the Swiss authorities as a request for legal assistance but rather as a request for administrative assistance. In principle, administrative assistance is not provided unless there is a formal intergovernmental agreement which provides for it and which clearly defines its precise limits. The official indicated that he thought it very unlikely that a favourable response could be given to a Canadian request for administrative assistance. On the other hand, he said that if there were criminal proceedings in Canada on the matter, a formal request from the court hearing them would not necessarily be rejected and the Swiss authorities would be prepared to examine it from the point of view of legal assistance. The lack of a bilateral treaty would however prevent the Swiss Government from exercising any measure of coercion against the bank in question.

In the discussion with the Ambassador, mention was made of the authorization given by the Swiss Federal Council several months ago to a Dutch commission of enquiry in the Lockheed affair to question two persons in Switzerland. It was underlined that first, the two persons had agreed to reply to questions put to them and second, the request was considered in effect as a request for administrative assistance within the

Ottawa, K1A 0G2  
Le 22 mars 1977

Monsieur Allen Lawrence, c.r., député  
Président du Comité permanent des  
comptes publics  
Chambre des communes  
OTTAWA

Monsieur,

Je mentionnais dans ma lettre du 17 mars dernier que je comptais recevoir une réponse du gouvernement de la Suisse cette semaine concernant votre demande de renseignements destinés à aider le Comité des comptes publics à poursuivre son enquête sur l'EAEL. Le 16 mars dernier, notre ambassadeur en Suisse a reçu une lettre d'un fonctionnaire supérieur du Ministère politique fédéral de la Suisse (le ministère des Affaires extérieures). Vous trouverez ci-joint copie de cette lettre ainsi que copie de celle que notre ambassade avait envoyée le 7 mars. La lettre du ministère suisse souligne qu'en l'absence d'un traité prévoyant l'aide juridique, la pratique et les procédures du gouvernement de la Suisse n'offrent pas de voies très efficaces permettant d'obtenir les renseignements que vous désirez.

En remettant la lettre à l'Ambassadeur, le fonctionnaire suisse lui a expliqué qu'elle était rédigée en termes assez généraux parce qu'il est très difficile de fournir des renseignements plus détaillés à ce sujet. Il a expliqué que la raison de cette imprécision est que la pratique du gouvernement suisse est extrêmement restrictive dans des questions de ce genre et que les renseignements contenus dans la note ne pouvaient pas dépasser le cadre de la pratique actuelle.

Je pourrais ajouter, pour éclaircir la position du gouvernement suisse, que le fonctionnaire a expliqué à l'Ambassadeur qu'une requête venant d'autorités autres que les autorités judiciaires n'est pas considérée par le gouvernement suisse comme une demande d'aide juridique, mais plutôt comme une requête d'aide administrative. En principe, l'aide administrative est refusée à moins qu'il n'existe une entente intergouvernementale officielle qui prévoit cette assistance et qui en fixe les limites précises. Le représentant a indiqué, qu'à son avis, il est peu probable que le gouvernement canadien obtienne l'aide administrative voulue. Par contre, il a affirmé que si des poursuites criminelles étaient intentées au Canada à ce sujet, le gouvernement suisse ne rejeterait pas nécessairement une requête officielle du tribunal chargé de la cause et serait prêt à étudier la question du point de vue de l'aide juridique. L'absence de traité bilatéral empêcherait cependant le gouvernement de la Suisse de prendre des mesures coercitives à l'égard de la banque en question.

Lors de la discussion avec l'ambassadeur, il a été question de l'autorisation donnée par le Conseil fédéral de la Suisse il y a plusieurs mois à une commission hollandaise chargée d'enquêter sur l'affaire Lockheed relativement à l'interrogatoire de deux personnes en Suisse. Il a été allégué que premièrement, les deux personnes avaient accepté de répondre aux questions qui leur étaient posées et deuxièmement, que la requête était

spirit of the Convention on Mutual Assistance in Criminal Matters of the Council of Europe.

The Ambassador informs me that he raised with the Swiss your question about a "commission rogatoire" to which the Swiss note did not seem to reply. He was told that such a commission would place the subject within the domain of legal assistance and that, in the absence of a treaty, no coercive measures were possible. In addition, letters rogatory had to be considered as coming from a judicial authority; as the Canadian Parliament was not considered under Swiss law to be such an authority, the reply to your question was in the negative. In résumé, the Swiss position was that even if there were a bilateral treaty on legal assistance in criminal matters, the parliamentary request would have to be refused by the Swiss; further, a request from a Canadian judicial authority, in the absence of a treaty, would encounter the obstacle of the lack of any coercive measures on the Swiss side. To be in the best possible position, the official suggested, there would first have to be a treaty, then a request from judicial authorities that meets the conditions set by Swiss law (*including the condition that the acts must be punishable in Switzerland*); there could then be some certainty that the information requested could be provided.

The Ambassador asked about the final substantive paragraph of the Swiss note, mentioning that the request for information was in more general terms and was not only about procedures against the bank in question. The Swiss official said that the note should be interpreted as covering any procedures which might be concerned with the payment of the \$2.5 million by AECL. He recognized that the initial procedure need not necessarily be directed against the bank but at some time the question of banking secrets would arise and this would automatically involve the bank. He said further that the Swiss response had been designed to discourage a formal request from the Canadian Parliament for, he said, there would be a strong possibility that the Swiss Government would not be able to act upon it.

The Ambassador, to avoid any misunderstanding, clarified with the Swiss that the mention in the note of information communicated to him referred to the information mentioned in the same paragraph of the note concerning procedures against the Banca della Svizzera Italiana.

The Canadian Embassy in Rome has also passed on to me additional information relating to your Committee's enquiry. From an official source in Italy the Embassy has learned that there is an investigation, at the request of the Attorney General of the Republic at Genoa, into the conduct of Italmimpianti in relation to the contract for the sale of a CANDU reactor in Argentina. The Embassy has been told that in its application to transfer \$2.5 million, Italmimpianti attributed the expenditures to "promotional and representational expenses" without producing documents to justify the payment or identifying the recipients. The company did however declare that the beneficiary was neither an Italian citizen nor a resident of Italy. The company did not receive money from AECL to remit to third

considérée en fait comme une requête d'aide administrative dans le cadre de la Convention sur l'assistance mutuelle en matière criminelle approuvée par le Conseil de l'Europe.

L'Ambassadeur m'informe qu'il a mentionné au représentant suisse la question d'une «commission rogatoire», mais la note du gouvernement suisse ne donne pas suite à cette requête. On lui a répondu qu'une telle commission placerait le sujet dans le cadre du domaine de l'aide juridique et qu'en l'absence de traité, aucune mesure coercitive ne pouvait être prise. En outre, les lettres rogatoires doivent être considérées comme émanant d'une source judiciaire; comme la loi suisse ne considère pas le Parlement du Canada comme une autorité judiciaire, la réponse à votre question a été négative. En résumé, la position suisse est que même s'il existait un traité bilatéral sur l'aide juridique dans les matières criminelles, le gouvernement suisse se verrait dans l'obligation de refuser la requête du Parlement; de plus, une requête émanant d'un tribunal canadien ne mènerait pas à l'imposition de mesures coercitives puisqu'il n'existe pas de traité à cet effet. Pour que le Canada soit dans la meilleure position possible, le représentant a souligné qu'il faudrait d'abord conclure un traité, et soumettre ensuite une requête émanant d'un tribunal qui réponde aux exigences de la loi suisse (ce qui comprend la condition que les actes soient condamnés par la loi en Suisse); le gouvernement serait alors certain d'obtenir les renseignements voulus.

L'ambassadeur a posé des questions au sujet du dernier paragraphe de la note suisse, déclarant que la demande de renseignements était en termes plus généraux et ne concernait pas seulement les procédures à suivre contre la banque en question. D'après le représentant suisse, il faudrait considérer que la note englobe toutes les procédures qu'on pourrait suivre pour obtenir \$2.5 millions d'ÉACL. Il reconnaît que la procédure initiale ne doit pas nécessairement être dirigée contre la banque mais qu'à un certain moment la question des secrets bancaires serait soulevée et que la banque serait automatiquement impliquée. Il ajoutait également que la réponse de la Suisse visait à décourager le parlement canadien de donner une réponse officielle, car a-t-il dit, il y aurait une forte possibilité que le gouvernement suisse ne puisse y donner suite.

L'ambassadeur, afin de dissiper tout malentendu, a clairement indiqué aux Suisses que la mention faite dans la lettre d'information qu'on lui avait fait parvenir avait trait aux renseignements donnés dans le même paragraphe de la note concernant les procédures à suivre contre la Banca della Svizzera Italiana.

L'ambassade du Canada à Rome m'a également fait parvenir d'autres renseignements concernant l'enquête de votre comité. D'une source officielle italienne, l'ambassade a appris qu'une enquête a lieu à la demande du procureur général de Gênes, au sujet de la conduite d'Italmimpianti dans le cas du contrat de vente d'un réacteur CANDU à l'Argentine. On a fait savoir à l'ambassade que lors du transfert des \$2.5 millions, Italmimpianti avait imputé les dépenses comme «frais de promotion et de représentation» sans produire de documents pour justifier le paiement ou identifier le bénéficiaire. La société a toutefois déclaré que ce bénéficiaire n'était ni un citoyen italien ni un résident de l'Italie. La société n'a reçu aucune somme d'ÉACL à remettre à des tiers. Quoiqu'il

parties. While this is all the information obtained to date, the Embassy infers that the enquiry is not closed.

As I mentioned before, our posts abroad are instructed to obtain from the authorities in the countries to which they are accredited as much information as possible to assist in the Committee's enquiry. I am sure that this information regarding the AECL sale to Argentina will be of interest to you and I shall of course pass on any further details when they become available.

Yours sincerely,

Don Jamieson

s'agisse de tous les renseignements obtenus jusqu'à maintenant, l'ambassade conclut que l'enquête n'est pas terminée.

Comme je l'ai déjà dit, nos employés à l'étranger ont reçu comme instruction d'obtenir le plus de renseignements possibles des autorités des pays où ils sont accrédités afin d'aider le comité dans son enquête. Je suis convaincu que ces renseignements concernant la vente d'ÉACL à l'Argentine vous intéressera et, il va sans dire que je vous ferai parvenir au fur et à mesure tous les renseignements que j'obtiendrai.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Don Jamieson

## COPIE

Le Département politique fédéral présente ses compliments à l'ambassade du Canada et, se référant à sa Note du 7 mars concernant le versement par la société «Atomic Energy of Canada Ltd.», par l'entremise de la «Banca della Svizzera Italiana» de Lugano, d'une somme de \$2,500,000 à titre de commission pour la vente d'un réacteur nucléaire à l'Argentine, a l'honneur de lui faire savoir ce qui suit:

Les informations concernant le versement du montant en question sont destinées à une commission permanente du parlement canadien («*Standing Committee on Public Accounts*»). Au cas où une requête formelle serait adressée au gouvernement suisse par le parlement canadien, il appartiendrait au Département fédéral de Justice et Police de décider quelle suite devrait lui être réservée. Il convient de relever à ce propos que la pratique des autorités fédérales est très restrictive. C'est ainsi qu'en principe l'entraide n'est pas accordée lorsque la demande n'émane pas d'une autorité judiciaire.

Au cas où la demande serait présentée par une autorité judiciaire canadienne, elle serait aussi examinée par les services compétents du Département fédéral de Justice et Police. En l'absence d'un traité d'entraide judiciaire en matière pénale entre les deux pays, aucune mesure coercitive ne pourrait être prise, le cas échéant, à l'égard de la banque tessinoise concernée. Les autorités compétentes devraient se borner à inviter cette dernière à donner spontanément les renseignements demandés.

Par ailleurs, le Département ne peut que confirmer les informations déjà communiquées à Monsieur l'ambassadeur Jean Côté. Les autorités fédérales n'ont pas connaissance d'une procédure qui aurait été engagée en Suisse, et plus particulièrement dans le Canton du Tessin, contre la «Banca della Svizzera Italiana».

Le Département saisit cette occasion pour renouveler à l'ambassade l'assurance de sa haute considération.

BERNE, le 16 mars 1977

## COPY

The Federal Political Department presents its compliments to the Canadian Embassy and, with regard to its note of March 7, concerning a payment of \$2,500,000.00 made by Atomic Energy of Canada Limited through the Banca della Svizzera Italiana in Lugano, as commission on the sale of a nuclear reactor to Argentina, has the honour to forward the following information:

The information concerning the payment of that amount is intended for a standing committee of the Canadian Parliament (Standing Committee on Public Accounts). If the Canadian Parliament were to send a formal request to the Swiss Government, it would be up to the Federal Department of Justice and Police to decide which action should be taken. It should be noted that the federal authorities follow a highly restrictive policy in this regard. Thus, assistance, in principle, is only given when such a request originates from judicial authorities.

If such a request is submitted by a Canadian judicial authority, it would also have to be examined by the appropriate branch of the Federal Department of Justice and Police. In the absence of a mutual assistance treaty in judiciary matters between the two countries, it would be impossible to put pressure on the Ticino bank concerned. The authorities concerned could then only ask the latter to divulge voluntarily the requested information.

However, the Department can do nothing but confirm the information already given to Mr. Ambassador Jean Côté. The federal authorities do not know of any action brought in Switzerland and particularly in the Ticino Canton, against the Banca della Svizzera Italiana.

The Department avails itself of this opportunity to renew to the Canadian Embassy the assurance of its highest consideration.

BERNE, March 16, 1977.

## COPY

The Canadian Embassy presents its compliments to the Federal Political Department and has the honour to inform the Department that the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts of the Canadian House of Commons has requested that the Department of External Affairs seek the assistance of the Swiss Government in obtaining information pertaining to the payment by Atomic Energy of Canada Limited through the Banca della Svizzera Italiana of Lugano of \$2.5 million as an agent's fee in the sale of a nuclear reactor to Argentina. Specifically, the information requested by the Committee from the bank is:

1. Who was the eventual recipient of these funds?
2. Upon whose instructions did the bank act in the payment of these funds?
3. What detailed instructions did the bank receive?
4. What other information can the bank provide for the Committee with regard to E.A.C.L.'s involvement in these transactions?

The bank has answered that it is unable to answer these requests in the absence of permission to do so from its client or unless it is directed to answer a formal letter rogatory (*commission ou lettre rogatoire*). The Committee wishes to know whether the Swiss Government can be of any assistance in tracing this payment through Swiss banks or corporations. In addition, the Committee has asked whether the Swiss Government could make available to it, through the Canadian Government, any information obtained through, and the results of, any governmental investigations of this matter, carried out in Switzerland. In particular, the Committee would be grateful for comment on reports that have been drawn to the attention of the House of Commons that investigations or enquiries are taking place or have taken place by the Swiss Federal Government or the Canton of Ticino. In addition the Committee would like to know whether a formal enquiry addressed from the Parliament of Canada to the Government of Switzerland or the Canton of Ticino, or to a court thereof, could be considered a letter rogatory within the meaning of the relevant Swiss legislation. The Committee would be most grateful to receive any relevant information which is in or may come into the possession of the Government of Switzerland which the Government of Switzerland is free under Swiss law to make available to it through the Canadian Embassy.

The Canadian Embassy takes this opportunity to renew to the Federal Political Department the assurances of its highest consideration.

Berne, 7 March 1977

## COPIE

L'ambassade du Canada présente ses compliments au Département politique fédéral et a l'honneur de l'informer que le président du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes du Canada a demandé que le ministère des Affaires extérieures sollicite l'aide du gouvernement suisse pour obtenir des informations concernant le versement par la société «Atomic Energy of Canada Limited», par l'entremise de la «Banca Della Svizzera Italiana» de Lugano, d'une somme de \$2,500,000 à titre de commission pour la vente d'un réacteur nucléaire à l'Argentine. De façon plus précise, les renseignements que le Comité demande à la banque sont les suivants:

1. Qui a touché cette commission?
2. Qui a donné des instructions à la banque pour qu'elle verse ces fonds?
3. Quelles instructions détaillées la banque a-t-elle reçues?
4. Quels autres renseignements la banque peut-elle fournir au Comité quant à la participation de l'EACL à ces transactions?

La banque a répondu qu'elle n'était pas en mesure d'accéder à ces requêtes sans obtenir au préalable de son client une permission à cet effet, ou à moins qu'il ne lui soit ordonné de répondre à une lettre rogatoire officielle (commission ou lettre rogatoire). Le Comité désire savoir si le gouvernement suisse peut l'aider à remonter à la source de ce paiement par l'intermédiaire des banques ou des sociétés suisses. En outre, le Comité a demandé si le gouvernement suisse pourrait mettre à sa disposition, par l'intermédiaire du gouvernement canadien, tous les renseignements qu'il pourrait obtenir, ainsi que les résultats de toute enquête gouvernementale relative à cette affaire, qui serait effectuée en Suisse. Le Comité aimerait plus particulièrement connaître les observations faites sur les rapports soumis à l'attention de la Chambre des communes et selon lesquels des recherches ou des enquêtes sont effectuées ou ont été effectuées par le gouvernement fédéral suisse ou le canton du Tessin. Le Comité désirerait également savoir si une demande officielle adressée par le Parlement du Canada au gouvernement de la Suisse, ou au canton de Tessin, ou à un tribunal de ce canton, pourrait être considérée comme une lettre rogatoire au sens de la loi suisse pertinente. Le Comité serait extrêmement heureux de recevoir tout renseignement pertinent dont le gouvernement suisse peut ou pourrait être en possession, et qu'il serait libre de lui transmettre en vertu de la loi suisse, par l'intermédiaire de l'ambassade du Canada.

L'ambassade du Canada saisit cette occasion pour renouveler au Département politique fédéral l'assurance de sa haute considération.

Berne, le 7 mars 1977.

## APPENDIX "PA-160"

## AUDITOR GENERAL'S LIST OF GOVERNMENT OWNED AND CONTROLLED CORPORATIONS

The Auditor General of Canada in his last annual report to Parliament listed thirty-two corporations<sup>(1)</sup> as Government-owned and controlled and unclassified by the Financial Administration Act.<sup>(2)</sup> These corporations are listed below. The legislation governing each body will be mentioned.

1. *Bank of Canada*

The Bank of Canada is governed by the Bank of Canada Act.<sup>(3)</sup> Its accounts are reviewed by two auditors who are appointed on a yearly basis by the Governor in Council.<sup>(4)</sup> The Bank's fiscal year is the calendar year.<sup>(5)</sup> The Executive of the Board of Directors of the Bank must keep minutes of its proceedings.<sup>(6)</sup>

The Bank provides the Minister of Finance with weekly and monthly statements of its assets and liabilities.<sup>(7)</sup> The Minister also receives the Bank's annual financial statement which is later submitted to Parliament.<sup>(8)</sup>

2. *Canada Council*

The Canada Council is governed by its own legislation.<sup>(9)</sup> Under the financial provisions of the legislation the Minister of Finance may pay to the Council an Endowment Fund of \$50,000,000.00 out of the Consolidated Revenue Fund.<sup>(10)</sup> A second \$50,000,000.00 fund is called the University Capital Grants Fund.<sup>(11)</sup>

An Investment Committee advises the Council in the management of its investments.<sup>(12)</sup> The Committee is composed of the Chairman of the Council, a member of the Council designated by the Council and three nominees of the Governor in Council.

The accounts of the Council are audited annually by the Auditor General of Canada.<sup>(13)</sup> An annual report of the activities of the Council must be submitted to Parliament.<sup>(14)</sup>

3. *Canadian Wheat Board*

The Board is governed by its own legislation.<sup>(15)</sup> The Governor in Council must approve acquisitions and disposals of real property by the Board.<sup>(16)</sup>

The Board must keep books and accounts in accordance with established accounting principles.<sup>(17)</sup> With the approval of the Governor in Council, it appoints accountants to audit its books.<sup>(18)</sup> The Board's annual report is submitted to Parliament.<sup>(19)</sup>

4. *Federal Business Development Bank\**

The Bank replaces the former Industrial Development Bank. It is governed by its own legislation<sup>(20)</sup> as well as the Financial Administration Act as it is a Crown Corporation included in Schedule D of the Act.<sup>(21)</sup>

The Bank's fiscal year ends on March 31.<sup>(22)</sup> It submits an annual budget to the Minister of Industry, Trade and Com-

## APPENDICE «PA-160»

## LISTE DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL DES SOCIÉTÉS APPARTENANT AU GOUVERNEMENT ET ASSUJETTIES À SON CONTRÔLE

Dans son dernier rapport annuel déposé devant le Parlement, l'Auditeur général du Canada a dressé une liste de 32 sociétés<sup>(1)</sup> appartenant au gouvernement, assujetties à son contrôle et qui ne sont pas classifiées dans la Loi sur l'administration financière.<sup>(2)</sup> Ces sociétés ainsi que les lois qui les régissent sont énumérées dans la liste qui figure ci-dessous.

1. *Banque du Canada*

La Banque du Canada est régie par la Loi sur la Banque du Canada.<sup>(3)</sup> Ses états financiers sont examinés par deux vérificateurs désignés chaque année par le gouverneur en conseil.<sup>(4)</sup> L'exercice financier de la Banque correspond à l'année civile.<sup>(5)</sup> Le Comité de direction du Conseil d'administration de la Banque doit dresser et conserver les procès-verbaux de ses délibérations.<sup>(6)</sup>

La Banque doit fournir au ministre des Finances un état hebdomadaire et mensuel de son actif et de son passif.<sup>(7)</sup> Le ministre reçoit en outre le bilan annuel de la banque qui est ensuite déposé au Parlement.<sup>(8)</sup>

2. *Le Conseil des Arts du Canada*

Le Conseil des Arts du Canada est régi par sa propre loi.<sup>(9)</sup> Aux termes des dispositions financières de cette loi, le ministre des Finances peut verser au Conseil un fonds de dotation de 50 millions de dollars prélevés sur le Fonds du revenu consolidé.<sup>(10)</sup> Un second fonds de 50 millions de dollars est appelé la Caisse des subventions de capital aux universités.<sup>(11)</sup>

Un comité de placements aide le Conseil à gérer ses investissements.<sup>(12)</sup> Le comité est composé du président du Conseil, d'un membre du Conseil que celui-ci désigne et de trois autres personnes nommées par le gouverneur en conseil.

Les comptes du Conseil sont vérifiés chaque année par l'Auditeur général du Canada.<sup>(13)</sup> Un rapport annuel des activités du Conseil doit être déposé au Parlement.<sup>(14)</sup>

3. *Commission canadienne du blé*

La Commission est régie par sa propre loi.<sup>(15)</sup> Le gouverneur en conseil doit approuver les acquisitions et cessions de biens immobiliers effectuées par la Commission.<sup>(16)</sup>

La Commission doit assurer la tenue des livres et des comptes conformément aux pratiques comptables établies.<sup>(17)</sup> Avec l'approbation du gouverneur en conseil, elle désigne une firme de comptables agréés pour vérifier ses livres.<sup>(18)</sup> Le rapport annuel de la Commission est déposé au Parlement.<sup>(19)</sup>

4. *La Banque fédérale de développement\**

La Banque remplace l'ancienne Banque d'expansion industrielle. Elle est régie par sa propre loi<sup>(20)</sup> ainsi que par la Loi sur l'administration financière étant donné qu'elle constitue une société de la Couronne visée à l'annexe D de la Loi.<sup>(21)</sup>

L'année financière pour la Banque se termine le 31 mars.<sup>(22)</sup> La Banque soumet un budget annuel au ministre de l'Industrie

merce and the President of the Treasury Board for their approval.<sup>(23)</sup> The by-laws of the Bank relating to the conduct of its affairs must be approved by the Governor in Council.<sup>(24)</sup>

The Bank's accounts are audited annually by an auditor appointed by the Governor in Council.<sup>(25)</sup> In addition to the reports that must be submitted under the Financial Administration Act, the Bank must submit to the Minister of Industry, Trade and Commerce and the Minister of Finance any reports required by the Governor in Council.<sup>(26)</sup>

#### 5. *International Development Research Centre*

The Centre is governed by its own legislation.<sup>(27)</sup> The Minister responsible under the Act is the Honourable Allan J. MacEachen.<sup>(28)</sup>

The Executive Committee of the Board of Directors of the Centre submits the minutes of its proceedings to the Board<sup>(29)</sup> which itself meets at least twice a year.<sup>(30)</sup> The by-laws of the Centre regarding the conduct and management of its affairs must be approved by the Governor in Council.<sup>(31)</sup> An annual report is submitted to Parliament.<sup>(32)</sup>

The Centre must establish an account in a chartered bank.<sup>(33)</sup> The Auditor General of Canada conducts an annual audit of its accounts and financial transactions.<sup>(34)</sup>

#### 6. *National Arts Centre Corporation*

The Corporation is governed by its own legislation.<sup>(35)</sup> The Board of Trustees of the Corporation may make by-laws for the regulation of its proceedings,<sup>(36)</sup> the establishment of advisory committees,<sup>(37)</sup> the fixing of the remuneration and expenses of Members of the Board<sup>(38)</sup> and for the management of its activities.<sup>(39)</sup> The by-laws relating to the remuneration and expenses of the Members of the Board of Trustees must be approved by the Secretary of State.<sup>(40)</sup>

The accounts of the Corporation are audited annually by the Auditor General.<sup>(41)</sup> An annual report of the Corporation is submitted to Parliament.<sup>(42)</sup>

#### 7. *Telesat Canada*

Telesat Canada was incorporated by a special Act of Parliament.<sup>(43)</sup> Telesat Canada is not a Crown corporation within the meaning of the Financial Administration Act.<sup>(44)</sup> The Canada Corporation Act applies in part to Telesat Canada.<sup>(45)</sup>

The Corporation reports annually to the Minister of Communications who submits such reports to Parliament.<sup>(46)</sup>

#### 8. *Canada Development Corporation*

The Corporation was incorporated under the Canada Development Corporation Act.<sup>(47)</sup> This statute states specifically that the Corporation is not a Crown corporation within the meaning of the Financial Administration Act.<sup>(48)</sup> The Corporation may apply for letters patent under the Canada Corporations Act.<sup>(49)</sup> No Letters Patent have yet been granted. The Act governing the C.D.C. stipulates that it is subject to many sections of the Canada Corporations Act.<sup>(50)</sup>

et du Commerce et au président du Conseil du Trésor en vue d'obtenir leur approbation.<sup>(23)</sup> Les règlements de la Banque en ce qui concerne la gestion de ses affaires doivent être approuvés par le gouverneur en conseil.<sup>(24)</sup>

Les comptes de la Banque sont vérifiés chaque année par un vérificateur nommé par le gouverneur en conseil.<sup>(25)</sup> En plus des rapports qui doivent être présentés en vertu de la Loi sur l'administration financière, la Banque doit présenter au ministre de l'Industrie et du Commerce ainsi qu'au ministre des Finances tout rapport exigé par le gouverneur en conseil.<sup>(26)</sup>

#### 5. *Centre de recherches pour le développement international*

Le Centre est régi par sa propre loi.<sup>(27)</sup> Le ministre responsable, en vertu de la Loi, est l'honorable Allan J. MacEachen.<sup>(28)</sup>

Le Comité de direction du Conseil des gouverneurs du Centre doit présenter les procès-verbaux de ses délibérations à chaque réunion du Conseil<sup>(29)</sup> qui se réunit au moins deux fois par an.<sup>(30)</sup> Les règlements du Centre en ce qui concerne la conduite et l'administration de ses affaires doivent être approuvés par le gouverneur en conseil.<sup>(31)</sup> Un rapport annuel est déposé au Parlement.<sup>(32)</sup>

Le Centre doit ouvrir un compte en son nom dans une banque à charte.<sup>(33)</sup> L'Auditeur général du Canada effectue une vérification annuelle de ses comptes et transactions financières.<sup>(34)</sup>

#### 6. *Corporation du Centre national des Arts.*

La Corporation est régie par ses propres lois.<sup>(35)</sup> Le Syndic de la corporation peut établir des statuts pour la réglementation de sa procédure<sup>(36)</sup>, la création des comités consultatifs<sup>(37)</sup>, la détermination de la rémunération et des dépenses des membres du Syndic<sup>(38)</sup> et de l'administration de ses activités<sup>(39)</sup>. Les statuts qui se rapportent à la rémunération et aux dépenses des membres du Syndic doivent être approuvés par le secrétaire d'État.<sup>(40)</sup>

Les comptes de la Corporation sont vérifiés tous les ans par l'Auditeur général.<sup>(41)</sup> Un rapport annuel de la Corporation est soumis au Parlement.<sup>(42)</sup>

#### 7. *TéléSAT Canada*

TéléSAT Canada a été constitué en société par une loi spéciale du Parlement.<sup>(43)</sup> TéléSAT Canada n'est pas une corporation de la Couronne au sens de la Loi sur l'administration financière.<sup>(44)</sup> La Loi sur les corporations canadiennes s'applique en partie à TéléSAT Canada.<sup>(45)</sup>

La Corporation rend compte annuellement au ministre des Communications, qui soumet ces rapports au Parlement.<sup>(46)</sup>

#### 8. *Corporation de développement du Canada*

La Corporation a été constitué en société en vertu de la Loi sur la Corporation du développement du Canada.<sup>(47)</sup> Ces statuts précisent que la Corporation n'est pas une corporation de la Couronne au sens de la Loi sur l'administration financière.<sup>(48)</sup> La Corporation peut demander des lettres patentes en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes.<sup>(49)</sup> Aucune lettre patente n'a encore été accordée. La loi régissant la Corporation de développement du Canada stipule qu'elle est

Polysar Limited and Connaught Laboratories Limited are wholly owned subsidiaries of the Canada Development Corporation since 1972. The C.D.C. in 1972 also acquired a 35 per cent interest in Venturitek International Limited and became a participant in the Gas Arctic-Northwest Project Study Group. In 1973 C.D.C. acquired a 30 per cent interest in Texasgulf Inc.

C.D.C. has financially assisted Polysar Limited in the formation of Petrosar Limited with Du Pont of Canada Limited and Union Carbide Canada Limited. In 1973 C.D.C. acquired a 70 per cent interest in Omnimed Inc. of Montreal, in Raylo Chemicals Ltd. and in R & L Molecular Research Ltd. of Edmonton. All health care interests were then consolidated in a new holding company known as Connlab Holdings Limited which subsequently acquired a 75 per cent interest in A/S Dumex of Copenhagen.

C.D.C. acquired in 1973 a 49 per cent interest in Ventures West Capital Ltd. of Vancouver and a 40 per cent interest in Innocan Investments Ltd. of Montreal. During 1975 all outstanding shares of Tenneco Oil and Minerals Ltd., later renamed C.D.C. Oil and Gas Ltd., were acquired. In 1975 a direct 20 per cent interest in Petrosar was acquired.

#### 9. *Canadair Limited*

Canadair Limited was incorporated under Part I of the Companies Act, 1934 by Letters Patent dated October 3, 1944. Part I of the Companies Act has been superseded by Part I of the Canada Corporations Act. The Corporation was converted from a public company to a private company by Supplementary Letters Patent dated May 8, 1947. It became a public company again by Supplementary Letters Patent dated June 17, 1966. Canadair Limited has been acquired by the Government of Canada.<sup>(51)</sup>

#### 10. *Canadian Artic Producers Limited*

Canadian Artic Producers Limited was incorporated as a private company under Part I of the Canada Corporations Act by Letters Patent dated July 12, 1965 which stipulated that the objects of the Company were:

to carry on the business of a marketer and distributor of and to buy, sell, manufacture, import, export and generally deal in goods, wares and merchandise of all kinds.

The said Letters Patent stipulate that no shares in the capital stock of the Company can be transferred without the consent of a majority of the directors. The number of shareholders is limited to fifty. The Letters Patent invest the Company with the borrowing powers contained in section 65 of the Canada Corporations Act, R.S.C. 1970.

#### 11. *Panarctic Oils Ltd.*

The Company was incorporated by Letters Patent dated May 27, 1966 as a public company under the provisions of Part I of the Canada Corporations Act. It is an oil and gas

assujettie à de nombreux articles de la Loi sur les corporations canadiennes.<sup>(50)</sup>

Polysar Limitée et les Laboratoires de recherches médicales Connaught sont des filiales qui appartiennent entièrement à la Corporation de développement du Canada depuis 1972. En 1972, cette dernière a également fait l'acquisition de 35% des intérêts de Venturitek International Limited et est devenue participante au groupe d'étude du projet "Gas Arctic-Northwest". En 1973, la Corporation de développement du Canada a fait l'acquisition de 30% des intérêts de Texasgulf Inc.

La Corporation de développement du Canada a financièrement aidé Polysar Limitée à la création de Petrosar Limitée avec Dupont du Canada Limitée et Union Carbide Canada Ltd. En 1973, la C.D.C. a acquis 70 per cent des intérêts d'Omnimed Inc. de Montréal, de Raylo Chemicals Ltd. et de R. & L. Molecular Research Ltd. d'Edmonton. Tous ces intérêts ont été consolidés en une nouvelle société à portefeuille connue sous le nom de Connlab Holdings Limited qui a, par la suite, acquis 75 pour cent des intérêts de A/S Dumex de Copenhagen.

La C.D.C. a acquis, en 1973, 49 pour cent des intérêts de Ventures West Capital Ltd. de Vancouver et 40 pour cent des intérêts d'Innocan Investments Ltd. de Montréal. En 1975, toutes les actions en circulation de Tenneco Oil et Minerals Ltd, dont le nom est ensuite devenu C.D.C. Oil and Gas Ltd., ont été achetées. En 1975, la Corporation a acquis 20 pour cent des intérêts directs dans Petrosar.

#### 9. *Canadair Limited*

Canadair Limited a été constitué en société en vertu de la Partie 1 de la Loi de 1934 sur les compagnies, par lettres patentes du 3 octobre 1944. La Partie I de la Loi sur les compagnies a été remplacée par la Partie I de la Loi sur les corporations canadiennes. La corporation est devenue une société privée par lettres patentes supplémentaires du 8 mai 1947. Elle est redevenue société publique par lettres patentes supplémentaires du 17 juin 1966. La Société Canadair Limited a été achetée par le gouvernement du Canada.<sup>(51)</sup>

#### 10. *Canadian Artic Producers Limited*

La Canadian Artic Producers Limited a été constituée en société privée en vertu de la Partie I de la Loi sur les corporations canadiennes, par lettres patentes du 12 juillet 1965 qui stipulaient que son mandat était:

d'agir en qualité d'agent de vente et de distributeur et d'acheter, vendre, fabriquer, importer, exporter et, en général, faire le commerce de produits et de marchandises de tous genres.

Lesdites lettres patentes stipulaient qu'aucune action du capital-actions de la société ne pouvait être cédée sans le consentement d'une majorité des administrateurs. Le nombre d'actionnaires est limité à 50. Les lettres patentes accordent à la société les pouvoirs d'emprunt prévus à l'article 65 de la Loi sur les corporations canadiennes, S.R.C. 1970.

#### 11. *Panarctic Oils Ltd.*

La Panarctic Oils Ltd. a été constituée en société publique par lettres patentes du 27 mai 1966, en vertu des dispositions de la Partie I de la Loi sur les corporations canadiennes. Il

company which can explore for metals, minerals, oils, grease, petroleum and natural gas. It cannot carry on the business of a pipe line company within the meaning of the National Energy Board Act.

#### 12. *Radio Engineering Products Limited*

The Company was incorporated under Part I of the Companies Act of 1934 which has now been superseded by Part I of the Canada Corporations Act. Its Letters Patent are dated March 11, 1946. The Company may buy, sell, manufacture or repair radios, electronic communication equipment and other similar appliances. Included in its objects is also the encouragement of invention as well as the undertaking of design, research and development projects.

The Company may borrow money pursuant to section 65 of the Canada Corporations Act.

#### 13. *The De Havilland Aircraft of Canada Limited*

The Company was incorporated under the Companies Act of Ontario by Letters Patent dated March 5, 1929. The Company is a manufacturer of aeroplanes. The objects of the Company, as stipulated in the 1929 Letters Patent, include the business of india rubber manufacturers.

The de Havilland Aircraft of Canada Limited, has been acquired by the Government of Canada.<sup>(52)</sup>

#### 14. *Metropolitan Area Growth Investments Limited*

The Company is incorporated under the Companies Act of Nova Scotia by Articles of Association dated March 21, 1973. Its objects allow it to act as agent for the manufacturers of products, goods, wares and merchandise of every kind. It is also a transportation company. It may also financially assist companies in the Halifax Area:

To promote or invest in the operations of corporations and other enterprises established to carry on business operations

(a) that, except for ancillary or necessarily incidental aspects, will, in the opinion of the Directors of the Company, be based and be substantially conducted within the area (*hereinafter called the "Special Area"*)

(i) that is now defined as the Halifax-Dartmouth Special Area pursuant to the provisions of section 6 of the Department of Regional Economic Expansion Act of Canada; or

(ii) that is defined from time to time as the area of operation of the Company by agreement between the Government of Canada and the Government of the Province of Nova Scotia;

(b) that, in the opinion of the Directors of the Company, are likely to yield, within a commercial reasonable period of time, a commercially reasonable profit or return on the Company's investment; and

(c) that, consistent with the likelihood of yielding a profit or return as provided in subparagraph (b), are, in the opinion of the Directors of the Company, likely to create, or stimu-

s'agit d'une société de pétrole et de gaz qui peut effectuer des travaux d'exploration pour des métaux, des minéraux, des huiles, des graisses, du pétrole et du gaz naturel. Elle ne peut effectuer les activités d'une société autorisée à construire ou exploiter des pipe-lines au sens de la Loi sur l'Office national de l'énergie.

#### 12. *Radio Engineering Products Limited*

Cette société a été constituée en vertu de la Partie I de la Loi sur les compagnies de 1934, maintenant remplacée par la Partie I de la Loi sur les corporations canadiennes. Les lettres patentes de constitution sont datées du 11 mars 1946. Cette société peut acheter, vendre, fabriquer ou réparer des radios, de l'équipement électronique de communication et autres appareils semblables. La société peut également stimuler l'invention ainsi que l'initiative en ce qui concerne les projets de conception, de recherche et de développement.

La société peut emprunter de l'argent conformément à l'article 65 de la Loi sur les corporations canadiennes.

#### 13. *Société de Havilland Aviation du Canada, Limitée*

La Société a été constituée en corporation en vertu de la *Companies Act of Ontario* par lettres patentes du 5 mars 1929. La Société est un fabricant d'avions. Les objectifs de la société, stipulés dans les lettres patentes de 1929, comprennent la fabrication de caoutchoucs.

La société de Havilland Aviation du Canada, Limitée, a été achetée par le gouvernement du Canada.<sup>(52)</sup>

#### 14. *Metropolitan Area Growth Investments Limited*

La société a été constituée en corporation en vertu de la *Companies Act of Nova Scotia* par statuts sociaux du 21 mars 1973. Ses objectifs lui permettent d'agir comme agent pour les fabricants de produits, d'objets, d'articles et de marchandises de toutes sortes. C'est également une société de transport. Elle peut également aider financièrement les sociétés de la région d'Halifax:

A promouvoir ou à investir dans des sociétés et autres entreprises établies pour faire des affaires

(a) lesquelles, à l'exception d'aspects accessoires ou nécessairement fortuits, seront, de l'avis des directeurs de la société, établies et gérées effectivement dans la région (appelée ci-après la «région spéciale»)

(i) laquelle est maintenant définie comme étant la région spéciale Halifax-Dartmouth conformément aux dispositions de l'article 6 de la Loi du ministère de l'Expansion économique régionale du Canada; ou

(ii) laquelle est définie de temps à autre comme étant la région d'exploitation de la Société en vertu d'un accord entre le Gouvernement du Canada et le Gouvernement de la province de la Nouvelle-Écosse;

(b) Lesquelles, de l'avis des directeurs de la société, devraient rapporter, dans un délai commercialement raisonnable, un bénéfice commercialement raisonnable sur les investissements de la société; et

(c) lesquelles, conformément à la probabilité qu'elles réalisent le profit ou le bénéfice dont il est question à l'alinéa b), sont, de l'avis des directeurs de la Société, susceptibles de

late the creation of, increased employment of people and of resources in industrial, commercial, or financial activity within the Special Area or are otherwise likely to contribute to the economic development of the Special Area.

The three original shareholders were the Deputy Minister of the Nova Scotia Department of Development, the Principal Assistant to the Premier of Nova Scotia and the federal Deputy Minister of Regional Economic Expansion.

15. *Newfoundland and Labrador Development Corporation Limited*

The Company was incorporated under the Companies' Act of Newfoundland by a Certificate of Incorporation dated January 29, 1973. Its original shareholders were the federal Department of Regional Economic Expansion and the Newfoundland Department of Economic Development.

The Company was established to assist Newfoundland businesses enterprises by providing them with loans as well as management advisory services.

16. *New Brunswick Multiplex Corporation Limited*

The Company was incorporated under the New Brunswick Companies Act by Letters Patent dated February 4, 1971. Its principal shareholders are the Minister of Economic Growth of New Brunswick and the federal Minister of Regional Economic Expansion.

The Corporation was formed in order to aid in the establishment in New Brunswick of a complex consisting of interrelated industries that would contribute to the economic development of the Province and Saint John in particular.

17. *Hockey Canada*

Hockey Canada was incorporated as a non-profit corporation under Part II of the Canada Corporations Act by Letters Patent dated February 24, 1969. The Corporation has been granted borrowing powers as set out in the Canada Corporations Act, R.S.C. 1970, c. C-32, Part I, s. 65.

According to its objects as stated in the Letters Patent, the Corporation is to support a national hockey team to represent Canada in international competition and to support generally the playing of hockey in Canada.

18. *National Sport And Recreation Centre, Inc.*

National Sport And Recreation Centre was incorporated as a non-profit corporation under Part II of the Canada Corporations Act by Letters Patent dated January 29, 1974. The Corporation assists national organizations concerned with the development of Canadian sport by providing support services in the area of administration, technical development and promotion.

19. *Sport Participation Canada*

Sport Participation Canada was incorporated as a non-profit corporation under Part II of the Canada Corporations Act by Letters Patent dated July 12, 1971. The Corporation has been granted borrowing powers as set out in the Canada Corporations Act, R.S.C. 1970, c. C-32, Part I, s. 65.

créer des emplois ou d'en entraîner la création, et de créer des ressources pour les entreprises industrielles, commerciales ou financières de la région spéciale ou sont susceptibles de contribuer à l'expansion économique de la région spéciale.

Les trois premiers actionnaires étaient le sous-ministre du ministère de l'Expansion de la Nouvelle-Écosse, l'adjoint principal au Premier Ministre de la Nouvelle-Écosse ainsi que le sous-ministre fédéral de l'Expansion économique régionale.

15. *Société de développement de Terre-Neuve et du Labrador, Limitée.*

La Société a été constituée en corporation en vertu de la *Companies Act of Newfoundland* par un certificat d'incorporation du 29 janvier 1973. Les premiers actionnaires étaient le Ministère fédéral de l'Expansion économique régionale ainsi que le ministère de l'Expansion économique de Terre-Neuve.

La Société a été créée afin d'aider les entreprises de Terre-Neuve à obtenir des prêts ainsi que des services consultatifs de gestion.

16. *La New Brunswick Multiplex Corporation Limited*

Cette société a été constituée en vertu de la Loi dite New Brunswick Companies Act et par lettres patentes en date du 4 février 1971. Ses principaux actionnaires sont le ministre de l'Expansion économique du Nouveau-Brunswick et le ministre fédéral de l'Expansion économique régionale.

Elle doit contribuer à l'établissement au Nouveau-Brunswick d'un ensemble d'industries apparentées qui favoriseraient le développement économique de la province et plus particulièrement celui de la région de Saint-Jean.

17. *Hockey Canada*

La société Hockey Canada a été constituée en tant qu'organisme sans but lucratif en vertu de la Partie II de la Loi sur les corporations canadiennes, par lettres patentes en date du 24 février 1969. Elle détient des «pouvoirs d'emprunter», tels qu'ils sont définis à l'article 65 de la Partie I de la Loi sur les corporations canadiennes, S.R.C., C-32, 1970.

Selon ses objectifs définis dans les lettres patentes, la société doit appuyer une équipe nationale de hockey chargée de représenter le Canada dans les compétitions internationales et favoriser en général la pratique de ce sport au pays.

18. *National Sport and Recreation Centre Inc.*

Cette société a été constituée en tant qu'organisme sans but lucratif en vertu de la Partie II de la Loi sur les corporations canadiennes par lettres patentes en date du 29 janvier 1974. Elle appuie les organismes qui s'occupent de développer les sports canadiens en leur fournissant une aide dans le domaine de l'administration des techniques et de la promotion.

19. *Sport Participation Canada*

Cette société a été constituée en tant qu'organisme sans but lucratif en vertu de la Partie II de la Loi sur les corporations canadiennes par lettres patentes en date du 12 juillet 1971. Elle détient des «pouvoirs d'emprunter» tels qu'ils sont définis à

The Corporation was established to promote the fitness of Canadians through their participation in sports and physical recreation.

## 20. *Fashion Canada*

Fashion Canada was incorporated as a non-profit corporation under Part II of the Canada Corporations Act by Letters Patent dated May 8, 1973. The Corporation has been granted borrowing powers as set out in the Canada Corporations Act, R.S.C. 1970, c. C-32, Part I, s. 65.

The Corporation seeks to increase the international competitiveness of the Canadian apparel, textile, leather and footwear industries by encouraging greater Canadian design creativity.

## 21. *Canadian Book Design Committee Inc.*

Canadian Book Design Committee Inc. was incorporated as a non-profit corporation under Part II of the Canada Corporations Act by Letters Patent dated March 13, 1974. The Corporation has been granted the borrowing powers set out in the Canada Corporations Act, R.S.C. 1970, c. C-32, Part I, s. 65.

The Corporation undertakes projects that seek to encourage individuals and organizations to achieve high standards of book design and production.

## 22. *Belleville Harbour Commissioners*

The Belleville Harbour Commissioners were incorporated by an Act of Parliament in 1952.<sup>(53)</sup> The revenues of the Corporation remaining in a fiscal year after providing for the expenses of managing the harbour are paid to the Receiver General.<sup>(54)</sup> The Corporation can borrow money only with the approval of the Governor in Council.<sup>(55)</sup> All by-laws of the Corporation must be approved by the Governor in Council.<sup>(56)</sup> The Corporation is to keep separate accounts of funds borrowed, received and expended and account therefor annually to the Minister of Transport.<sup>(57)</sup>

The Governor in Council may by proclamation repeal the Belleville Harbour Commissioners Act.<sup>(58)</sup> The Belleville Harbour Commission would then be subject to the Harbour Commissions Act.

## 23. *Fraser River Harbour Commission*

The Commission was established by Order in Council SOR/65-157 which repealed the previous legislation<sup>(59)</sup> that had governed the Commission. The Fraser River Harbour Commission therefore became subject to the Harbour Commissions Act<sup>(60)</sup>.

The Commission may purchase land for harbour facilities with the approval of the Minister of Transport, where the amount involved exceeds such amount as the Minister may fix and in other cases without the Minister's consent<sup>(61)</sup>. The Commission's by-laws are to be approved by the Governor in Council<sup>(62)</sup>. The Commission may borrow money on terms and conditions approved by the Governor in Council<sup>(63)</sup>. The reve-

l'article 65 de la Partie I de la Loi sur les corporations canadiennes, S.R.C., C-32, 1970.

La société a été établie afin d'améliorer la condition physique des Canadiens par leur participation aux sports et aux loisirs à caractère sportif.

## 20. *Fashion Canada*

Cette société a été constituée en tant qu'organisme sans but lucratif en vertu de la Partie II de la Loi sur les corporations canadiennes par lettres patentes en date du 8 mai 1973. Elle détient des «pouvoirs d'emprunter» tels qu'ils sont définis à l'article 65, Partie II de la Loi sur les corporations canadiennes, S.R.C., C-32, 1970.

Elle cherche à faire mieux soutenir la concurrence internationale à la production canadienne dans le domaine des vêtements, du textile, du cuir et de la chaussure en favorisant une plus grande créativité chez les designers canadiens.

## 21. *Comité canadien du design du livre Inc.*

Cette société a été constituée en tant qu'organisme sans but lucratif en vertu de la Partie II de la Loi sur les corporations canadiennes par lettres patentes en date du 13 mars 1974. Elle détient des «pouvoirs d'emprunter» tels qu'ils sont définis à l'article 65, Partie I de la Loi sur les corporations canadiennes, S.R.C., C-32, 1970.

La Corporation entreprend des projets qui encouragent les individus et les organismes à atteindre des niveaux élevés dans la conception et la production des livres de comptes.

## 22. *Commissaires du port de Belleville*

Les Commissaires du port de Belleville ont été constitués en corporation en 1952 par un acte du Parlement.<sup>53</sup> Les revenus réalisés par la Corporation au cours d'une année financière et qui ne sont pas affectés aux frais d'exploitation du port au cours de l'année financière sont versés au Receveur général.<sup>54</sup> La Corporation ne peut emprunter de fonds qu'avec la permission du Gouverneur en conseil.<sup>55</sup> Tous les statuts de la Corporation doivent être approuvés par le Gouverneur en conseil.<sup>56</sup> La Corporation doit tenir des sommes empruntées, reçues et dépensées dans des comptes séparés et en rendre compte au ministre des Transports chaque année.<sup>57</sup>

Le Gouverneur en conseil peut, par proclamation, abroger la Loi relative aux commissaires du port de Belleville.<sup>58</sup> La Commission du port de Belleville serait alors régie par la Loi sur les Commissions de port.

## 23. *Commission du port de la rivière Fraser*

La Commission a été établie par le décret du conseil DORS/65-157 qui abrogeait la loi<sup>59</sup> qui régissait antérieurement la Commission. C'est pourquoi la Commission du port de Fraser River a été assujettie à la Loi sur les Commissions de port.<sup>60</sup>

La Commission, avec l'approbation du ministre des Transports, acheter des terrains pour les installations portuaires, lorsque le montant de l'achat excède le montant que ce dernier peut déterminer, et sans l'approbation du ministre, dans tout autre cas.<sup>61</sup> Les statuts administratifs de la Commission doivent recevoir l'approbation du Gouverneur en conseil.<sup>62</sup> La Commission peut emprunter de l'argent selon des modalités

nues of the Commission remaining at the end of each fiscal year are paid to the Receiver General<sup>(64)</sup>. A report of the financial transactions of the Commission is to be submitted yearly to the Minister of Transport<sup>(65)</sup>.

When the Governor in Council authorizes the Commission to develop, administer or lease Crown property, any money paid to the Commission in respect of such property shall, notwithstanding the Financial Administration Act, form part of the revenues of the Commission<sup>(66)</sup>. The provisions of the Railway Act apply when the Governor in Council authorizes the Commission to expropriate land<sup>(67)</sup>.

#### 24. *Hamilton Harbour Commission*

The Commission is governed by special legislation.<sup>(68)</sup> Any land acquired by the Commission from the Crown cannot be disposed of without the consent of the Governor in Council.<sup>(69)</sup> Any surplus profits are paid to the City of Hamilton.<sup>(70)</sup> The Commission's books shall always be available for inspection by the audit department of the City of Hamilton.<sup>(71)</sup> The Commission reports annually to the Council of the City of Hamilton.<sup>(72)</sup>

The Commission can expropriate lands only with the consent of the Governor in Council.<sup>(73)</sup> The provisions of the Railway Act apply to any such expropriation proceedings.<sup>(74)</sup> The by-laws of the Commission must be approved by the Governor in Council.<sup>(75)</sup> The Commission must keep separate accounts of all sums borrowed, received and expended. A report of such accounts is to be made annually to the Governor in Council.<sup>(76)</sup>

The Minister of Finance was authorized in 1957 to lend to the Commission a maximum of \$4,000,000.00 for the construction of harbour facilities.<sup>(77)</sup> The Commission had deposit with the Minister of Finance debentures of its Corporation equal in par value to the amount of the loan. The debentures were repayable on terms determined by the Governor in Council.<sup>(78)</sup>

#### 25. *Lakehead Harbour Commission*

The Commission was established by Order in Council SOR/65-248 which repealed the Lakehead Harbour Commissioners Act, S.C. 1958, c. 34. The Lakehead Harbour Commission therefore became subject to the provisions of the Harbour Commissions Act<sup>(79)</sup> which were outlined above when the Fraser River Harbour Commission was described.

#### 26. *Nanaimo Harbour Commission*

The Commission was established by Order in Council SOR/65-221 pursuant to the provisions of the Harbour Commissions Act.<sup>(80)</sup> The Order in Council repealed the Nanaimo Harbour Commissioners Act, S.C. 1960, c. 19 which had previously governed the Commission. The provisions of the Harbour Commissions Act now apply to the Nanaimo Harbour Commission. These provisions were outlined above when mention was made of the Fraser River Harbour Commission.

approuvées par le Gouverneur en conseil.<sup>63</sup> La Commission doit verser au Receveur général les revenus qui lui restent en main à l'expiration de chacune de ses années financières.<sup>64</sup> La Commission doit présenter au ministre des Transports un rapport annuel de ses opérations financières.<sup>65</sup>

Lorsque le Gouverneur en conseil autorise la Commission à exploiter, administrer ou prendre à bail un bien de la Couronne, tous les montants versés à la Commission relativement audit bien doivent, nonobstant la Loi sur l'administration financière, faire partie des revenus de la Commission.<sup>66</sup> Les dispositions de la Loi sur les chemins de fer sont applicables, lorsque le Gouverneur en conseil autorise la Commission à exproprier un terrain.<sup>67</sup>

#### 24. *Corporation du havre de Hamilton*

La Corporation est régie par une loi spéciale.<sup>(68)</sup> Tout terrain acheté de la Couronne par la Corporation ne peut être revendu sans le consentement du gouverneur en conseil.<sup>(69)</sup> Tout profit excédentaire est versé à la ville de Hamilton.<sup>(70)</sup> La Corporation doit permettre en tout temps l'inspection de ses livres par le bureau de vérification de la Ville de Hamilton.<sup>(71)</sup> La Corporation doit présenter un rapport annuel au Conseil de la Ville de Hamilton.<sup>(72)</sup>

La Corporation ne peut se livrer à l'expropriation de terrains qu'avec le consentement du gouverneur en conseil.<sup>(73)</sup> Les dispositions de la Loi sur les chemins de fer s'appliquent à toute procédure d'expropriation<sup>(74)</sup>. Les statuts de la Commission doivent être approuvés par le gouverneur en conseil.<sup>(75)</sup> La Corporation doit tenir des comptes séparés de toutes les sommes empruntées, reçues et dépensées. Elle doit de plus présenter ces comptes au gouverneur en conseil chaque année.<sup>(76)</sup>

Le ministre des Finances a été autorisé en 1957 à prêter à la Corporation des sommes, d'au plus \$4,000,000 dans l'ensemble, pour la construction d'installations portuaires.<sup>(77)</sup> La Commission avait déposé auprès du ministre des Finances des débetures de sa société, d'une valeur égale à celle du prêt. Ces débetures étaient remboursables selon les conditions établies par le Gouverneur en conseil.<sup>(78)</sup>

#### 25. *Commission du port de Lakehead*

La Commission a été établie par le décret en conseil DORS/65-248 qui servait à abroger la Loi sur les commissaires de port de Lakehead, S.C. 1958-c. 34. La Commission du port de Lakehead devenait donc assujettie aux dispositions de la Loi sur les commissions de port<sup>(79)</sup> qui ont été énoncées plus haut dans le cadre de la description de la Commission du port de la Rivière Fraser.

#### 26. *La Commission du port de Nanaimo*

La Commission a été établie par le Décret en Conseil DORS/65-221 conformément aux dispositions de la Loi sur les Commissions de Port.<sup>(80)</sup> Ce Décret en Conseil abrogeait la Loi sur les Commissaires de port de Nanaimo, S.C. 1960, c. 19 qui régissait anciennement la Commission. Les dispositions de la Loi sur les Commissions de port s'appliquent maintenant à la Commission du port de Nanaimo. Ces dispositions ont été énoncées plus haut dans le cadre de la description de la Commission du port de la rivière Fraser.

### 27. *North Fraser Harbour Commission*

The Commission was established by Order in Council SOR/75-553 pursuant to the provisions of the Harbour Commissions Act.<sup>(81)</sup> The Order in Council repealed the North Fraser Harbour Commissioners Act, S.C. 1913, c.162 which had previously governed the Commission. The provisions of the Harbour Commissions Act now apply to the North Fraser Harbour Commission. These provisions were outlined above when mention was made of the Fraser River Harbour Commission.

### 28. *Oshawa Harbour Commission*

The Commission was established by Order in Council SOR/67-2 pursuant to the provisions of the Harbour Commissions Act.<sup>(82)</sup> The Order in Council repealed the Oshawa Harbour Commissioners Act, S.C. 1960, c.21 which had previously governed the Commission. The provisions of the Harbour Commissions Act now apply to the Oshawa Harbour Commission. These provisions were outlined above when mention was made of the Fraser River Harbour Commission.

### 29. *Port Alberni Harbour Commission*

The Commission was established by Order in Council SOR/74-577 pursuant to the provisions of the Harbour Commissions Act.<sup>(83)</sup> The Order in Council repealed the Port Alberni Harbour Commissioners Act, S.C. 1947, c.42 which had previously governed the Commission. The provisions of the Harbour Commissions Act now apply to the Port Alberni Harbour Commission. The provisions were outlined above when mention was made of the Fraser River Harbour Commission.

### 30. *Toronto Harbour Commissioners*

This Commission is subject to many special Acts.<sup>(84)</sup> It cannot dispose of land acquired from the Crown without the consent of the Governor in Council.<sup>(85)</sup> The profits of the Commission are handed over to the City of Toronto.<sup>(86)</sup> The Audit Department of the City of Toronto may at all times inspect the Commission's books. The Commission also reports annually to the City.<sup>(87)</sup>

The provisions of the Railway Act apply when the Commission uses its powers of expropriation.<sup>(88)</sup> The by-laws of the Commission must be confirmed by the Governor in Council.<sup>(89)</sup> The Commission keeps separate accounts of funds borrowed, received and expended and reports annually to the Governor in Council concerning these accounts.<sup>(90)</sup>

### 31. *Windsor Harbour Commission*

The Commission was established by Order in Council SOR/67-120 pursuant to the provisions of the Harbour Commissions Act.<sup>(91)</sup> The Order in Council repealed the Windsor Harbour Commissioners Act, S.C. 1957, c. 38 which had previously governed the Commission. The provisions of the Harbour Commissions Act now apply to the Windsor Harbour Com-

### 27. *Commission du port de Fraser Nord*

La Commission a été établie par le décret en conseil DORS/75-553, conformément aux dispositions de la Loi sur les Commissions de port.<sup>81</sup> Ce décret en conseil servait à abroger la Loi sur les Commissaires du port de Fraser Nord, S.C. 1913, c. 162 qui régissait entièrement la Commission. Les dispositions de la Loi sur les Commissions de port s'appliquent maintenant à la Commission du port de Fraser Nord. Ces dispositions ont été énoncées plus haut dans le cadre de la description de la Commission du port de la rivière Fraser.

### 28. *Commission du port d'Oshawa*

Cette Commission a été établie par le décret en conseil DORS/67-2 conformément aux dispositions de la Loi sur les Commissions de port.<sup>82</sup> Ce décret en conseil abrogeait la Loi sur les Commissaires de port d'Oshawa, S.C. 1960, c. 21 qui régissait entièrement cette Commission. Les dispositions de la Loi sur les Commissions de port s'appliquent maintenant à la Commission du port d'Oshawa. Ces dispositions ont été énoncées plus haut dans le cadre de la description de la Commission du port de la rivière Fraser.

### 29. *Commission du port d'Alberni*

Cette Commission a été établie à la suite du décret en conseil DORS/74-577 conformément aux dispositions de la Loi sur les Commissions de port.<sup>83</sup> Ce décret en conseil abrogeait la Loi sur les Commissaires du port Alberni, S.C. c. 42 qui régissaient anciennement la Commission. Les dispositions de la Loi sur les Commissions de port s'appliquent maintenant à la Commission du port Alberni. Ces dispositions ont été énoncées plus haut dans le cadre de la description de la Commission du port de la rivière Fraser.

### 30. *Commissaire du port de Toronto.*

Cette Commission est régie par de nombreuses lois particulières.<sup>84</sup> Elle ne peut pas disposer des terrains acquis de la Couronne, sans le consentement du gouverneur en conseil.<sup>85</sup> Tous les profits de la Commission sont transmis à la cité de Toronto.<sup>86</sup> Le département de l'auditeur de la cité de Toronto peut, à tout moment, inspecter les livres de la Commission. La Commission doit également présenter un rapport annuel à la cité.<sup>87</sup>

Les dispositions de la Loi sur les chemins de fer sont applicables, lorsque la Commission exerce ses pouvoirs d'expropriation.<sup>88</sup> Les règlements administratifs de la Commission doivent être confirmés par le gouverneur en conseil.<sup>89</sup> La Commission doit tenir des comptes distincts pour tous les deniers empruntés, reçus et employés par elle, et elle doit présenter au gouverneur en conseil un rapport annuel concernant ces comptes.<sup>90</sup>

### 31. *Commission du Port de Windsor*

Cette Commission est établie par le décret en conseil DORS/67-120, conformément aux dispositions de la Loi sur les Commissions de port.<sup>91</sup> Le décret en conseil a abrogé la Loi sur les commissaires du Port de Windsor, S.C. 1957, chap. 38, qui régissait précédemment la Commission. Les dispositions de la Loi sur les Commissions de port sont maintenant applicables

mission. These provisions were outlined above when mention was made of the Fraser River Harbour Commission.

### 32. *Toronto Terminal Warehouse Company, Limited*

The Toronto Terminal Warehouse Company, Limited was incorporated under the Ontario Companies Act by Letters Patent dated May 17, 1917. The corporation was dissolved on March 12, 1962 and its Letters Patent were surrendered. The Registration Division of the Department of Consumer and Corporate Affairs was unable to find any other company under this name.

à la Commission des Ports de Windsor. Ces dispositions ont été présentées ci-dessus à propos de la Commission du port de Fraser River.

### 32. *La Toronto Terminal Warehouse Company, Limitée*

La Toronto Terminal Warehouse Company, Limitée a été constitué en société en vertu de la Loi sur les compagnies d'Ontario par lettres patentes le 17 mai 1917. La société a été dissoute le 12 mars 1962 et a remis ses lettres patentes. La Division de l'enregistrement du ministère de la Consommation et des Corporations n'a pas trouvé d'autre société désignée par cette raison sociale.

## CORPORATIONS AND AGENCIES NOT AUDITED TO THE AUDITOR GENERAL OF CANADA

<i>Crown Corporation</i>	<i>Auditor</i>
<i>Government-Owned and Controlled Corporations</i>	
Proprietary (Schedule D) Corporations	
Air Canada	Coopers & Lybrand
Cape Breton Development Corporation	Touche Ross & Co.
Central Mortgage and Housing Corp.	Thorne Riddell & Co.
Federal Mortgage Exchange Corp.	(Not Yet Active)
National Railways	Coopers & Lybrand
Petro-Canada	Peat Marwick Mitchell & Co.
Polysar Limited	Peat Marwick Mitchell & Co.
<i>Unclassified Corporations for Purposes of the Financial Administration Act</i>	
Bank of Canada	Samson Belair Côté
Canadian Wheat Board	Lacroix/Price Waterhouse
Industrial Development Bank (Federal Business Development Bank)	Deloitte Haskins & Sells
	Price Waterhouse & Co.
<i>Referred to in Schedule E of the Statement of Assets and Liabilities of Canada</i>	
Telesat Canada	Peat Marwick Mitchell & Co.
Canada Development Corporation and subsidiaries	Thorne Riddell & Co.
Canadair Limited	Arthur Andersen & Co.
Canadian Arctic Products Limited	Ward, Bones & Mulvihill
Panarctic Oils Limited	Price Waterhouse & Co.

## SOCIÉTÉS ET ORGANISMES NON ASSUJETTIS À LA VÉRIFICATION DE L'AUDITEUR DU CANADA

<i>Société de la Couronne</i>	<i>Vérificateur</i>
<i>Sociétés: propriété du gouvernement ou contrôlée par lui</i>	
Sociétés de propriétaire (annexe D)	
Air Canada	Cooper et Lybrand
Société de développement du Cap-Breton	Touche Ross & Co.
Société centrale d'hypothèque et de logement	Thorne Riddell & Co.
Bourse fédérale d'hypothèque	(Pas encore en exploitation)
Chemins de fer nationaux	Cooper et Lybrand
Petro-Canada	Peat Marwick Mitchell & Co.
Polysar Limitée	Peat Marwick Mitchell & Co.
Sociétés non classées aux fins de la Loi sur l'administration financière	
La Banque du Canada	Samson Bélair Côté
Commission canadienne du blé	Lacroix/Price Waterhouse
Banque d'expansion industrielle (Banque fédérale de développement)	Deloitte Haskins & Sells
	Price Waterhouse & Co.
<i>Mentionnées dans l'annexe E du bilan de l'actif et du passif du Canada.</i>	
Telesat Canada	Peat Marwick Mitchell & Co.
Corporation de développement du Canada et filiales	Thorne Riddell & Co.
Canadair Limitée	Arthur Anderson & Co.
Canadian Arctic Products Limited	Waud, Bones & Mulvihill
Panarctic Oils Limited	Price Waterhouse & Co.
Radio Engineering Products Limited	Cooper & Lybrand,
	Syndicat de la faillite

Radio Engineering Products Limited	Coopers & Lybrand, Trustees in Bankruptcy	De Havilland Aircraft of Canada Limited	Deloitte Haskins & Sells
The deHavilland Aircraft of Canada Limited	Deloitte Haskins & Sells	Metropolitan Area Growth Investments Limited	Piers Conrad & Allen
Metropolitan Area Growth Investments Limited	Piers Conrad & Allen	Newfoundland and Labrador Development Corporation Limited	Baird & Baird
Newfoundland and Labrador Development Corporation Limited	Baird & Baird	New Brunswick Multiplex Corporation Limited	Coopers & Lybrand
New Brunswick Multiplex Corporation Limited	Coopers & Lybrand	<i>Autres sociétés (non assujetties à la vérification de l'auditeur général)</i>	
<i>Other Corporations (Not audited by the Auditor General)</i>		Santé nationale et Bien-être social—	Clarkson Gordon & Co.
National Health and Welfare—		Hockey Canada	Deloitte Haskins & Sells
Hockey Canada	Clarkson Gordon & Co.	National Sport and Recreation Centre Inc.	Peat Marwick Mitchell & Co.
National Sport and Recreation Centre Inc.	Deloitte Haskins & Sells	Canada Book Design Committee Inc. et filiales	
Sports Participation Canada	Peat Marwick Mitchell & Co.	Travaux publics—	Industrie et Commerce—Fashion Canada
Industry, Trade and Commerce—		Toronto Terminal Warehouse Company	Canada Book Design Committee Inc. et filiales
Fashion Canada	Zittler Siblin, Stein Levine & Co.	Ministère des Transports (organismes constitués en corporations)	Travaux publics—
Canada Book Design Committee Inc. and subsidiaries	Marsh, Goulding & Wheeler	Commission du port de Belleville	
Department of Public Works—	Audit Services	Commission du port de Fraser River	
Toronto Terminal Warehouse Company	Bureau—D.S.S.	Commissaires du port d'Hamilton	
Ministry of Transport (Bodies Corporate)—		Commission du port Lakehead	
Belleville Harbour Commission	Soden & Co.	Commission du port de Nanaimo	
Fraser River Harbour Commission	Thorne Riddell & Co.	Commissaires du port de North Fraser	
Hamilton Harbour Commissioners	MacGillivray & Co.	Commission du port d'Oshawa	
Lakehead Harbour Commission	Clarkson Gordon & Co.	Commissaires du port d'Alberni	
Nanaimo Harbour Commission	Bestwick, McDonald, Lavery Krall & Sodler	Commissaires du port de Toronto	
North Fraser Harbour Commissioners	Dunwoody & Co.		
Oshawa Harbour Commission	Davidson & Smith		
Port Alberni Harbour Commissioners	Newman, Hill, Duncon & Lacoursière	Commission du port de Windsor	
Toronto Harbour Commissioners	Thorne Riddell & Co.		
Windsor Harbour Commission	Smith, Kylmas, Selk & Co.		

Deloitte Haskins &  
Sells  
Piers Conrad & Allen

Baird & Baird

Coopers & Lybrand

Clarkson Gordon &  
Co.

Deloitte Haskins &  
Sells

Peat Marwick  
Mitchell & Co.

Zittler Siblin, Stein

Levine & Co.

Marsh, Goulding &  
Wheeler

Bureau des services  
de vérification—

M.A.S.

Soden & Co.

Thorne Riddell &  
Co.

MacGillivray & Co.

Clarkson Gordon &  
Co.

Bestwick, McDonald,  
Lavery

Krall & Sodler

Dunwoody & Co.

Davidson & Smith

Newman, Hill,  
Duncon &

Lacoursière, Thorne

Riddell & Co.

Smith, Kylmas, Selk  
& Co.

Service de recherches

21 mars 1977.

## APPENDIX "PA-161"

Ottawa, K1A 0G2  
March 25, 1977

Dear Mr. Lawrence,

On January 27 you wrote to me concerning the Public Accounts Committee's investigation into the CANDU sale to Argentina, requesting that an invitation be extended to the Argentine authorities to send a representative to appear before the Committee or to provide information to it in writing.

Your request was passed on to the Argentine foreign affairs ministry on February 8 in a note from the Canadian Embassy in Buenos Aires. A reply was received on March 21 indicating that the Argentine Fiscal Commission is at present investigating the question of agents' fees and that any information that could be of interest to Canada will be forwarded in writing as soon as the inquiry has been completed.

The Embassy in Buenos Aires has also passed on to the Argentine foreign affairs ministry the request for additional information contained in your letter of February 10. It has recently reminded the ministry that a reply is outstanding and has asked for any information that can be provided for the use of the Committee.

I shall of course let you know as soon as further information is available.

Yours sincerely,

Don Jamieson

Mr. Allan Lawrence, Q.C., M.P.,  
Chairman of the Standing Committee  
on Public Accounts,  
House of Commons,  
OTTAWA, K1A 0A6

## APPENDICE « PA-161 »

Ottawa, K1A 0G2  
Le 25 mars 1977

Monsieur,

Le 27 janvier, vous m'avez fait parvenir une lettre concernant l'enquête du Comité des comptes publics sur la vente d'un réacteur CANDU à l'Argentine et demandant qu'on invite le gouvernement de l'Argentine à envoyer un représentant pour qu'il compare devant le Comité ou à fournir par écrit à ce dernier les renseignements voulus.

Votre requête a été transmise le 8 février au ministère des Affaires étrangères de l'Argentine par note diplomatique de l'ambassade du Canada à Buenos Aires. Le 21 mars, une réponse est parvenue indiquant que la Commission fiscale de l'Argentine procède actuellement à une enquête sur les honoraires d'agents et que tout renseignement qui pourrait intéresser le gouvernement canadien lui sera envoyé par écrit dès que l'enquête sera terminée.

L'ambassade du Canada à Buenos Aires a également fait part au ministère des Affaires étrangères de l'Argentine de la demande de renseignements supplémentaires que contenait votre lettre du 10 février. L'ambassade a récemment rappelé au ministère que nous attendons toujours sa réponse et lui a demandé de fournir tout renseignement qui peut être utile au Comité.

Je vous avertirai évidemment dès que j'aurai d'autres nouvelles.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées

Don Jamieson

M. Allan Lawrence, C.R., député  
Président du Comité permanent  
des comptes publics  
Chambre des communes  
OTTAWA, K1A 0A6

## FOOTNOTES

- (1) *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the Fiscal Year Ended March 31, 1976*, pp. 291-2.
- (2) *Financial Administration Act*, Revised Statutes of Canada 1970, chapter F-10.
- (3) *Bank of Canada Act*, R.S.C. 1970, c. B-2 as amended by S.C. 1974-75-76, c. 14, s. 58.
- (4) *Bank of Canada Act*, R.S.C. 1970, c. B-2, s. 24(1).
- (5) *Ibid.*, s. 26.
- (6) *Ibid.*, s. 13(3).
- (7) *Ibid.*, s. 25.
- (8) *Ibid.*, s. 26.
- (9) *Canada Council Act*, R.S.C. 1970, c. C-2 as amended by S.C. 1970-71-72, c. 43, s. 3(2) and c. 63, s. 4.
- (10) *Canada Council Act*, R.S.C. 1970, c. C-2, s. 14.
- (11) *Ibid.*, s. 17.
- (12) *Ibid.*, s. 18.
- (13) *Ibid.*, s. 22.
- (14) *Ibid.*, s. 23.
- (15) *Canadian Wheat Board Act*, R.S.C. 1970, c. C-12, as amended by R.S.C. 1970, 2nd Supp. c. 15, s. 1; S.C. 1972, c. 16, ss. 1, 7.1, 8, 13-15; S.C. 1974-75-76, c. 87, s. 46; S.C. 1974-75-76, c. 109.
- (16) *Canadian Wheat Board Act*, R.S.C. 1970, c. C-12, s. 4(4)(d).
- (17) *Ibid.*, s. 7(1).
- (18) *Ibid.*, s. 7(1)(b).
- (19) *Ibid.*, s. 7(2).
- (20) *Federal Business Development Bank Act*, S.C. 1974-75-76, c. 14.
- (21) *Ibid.*, s. 56.
- (22) *Ibid.*, s. 34.
- (23) *Ibid.*, s. 33.
- \*The Bank was included in the Auditor General's list even though it is a Crown Corporation subject to the Financial Administration Act.
- (24) *Ibid.*, s. 35.
- (25) *Ibid.*, s. 45.
- (26) *Ibid.*, s. 48.
- (27) *International Development Research Centre Act*, R.S.C. 1970, 1st Supp., c. 21 and S.C. 1970-71-72, c. 43, s. 3(2), c. 63, s. 4.
- (28) *SI/74-103*.
- (29) *International Development Research Centre Act*, R.S.C. 1970, 1st Supp. c. 21, s. 11(2).
- (30) *Ibid.*, s. 16(1).
- (31) *Ibid.*, s. 17.
- (32) *Ibid.*, s. 22.
- (33) *Ibid.*, s. 20(1).
- (34) *Ibid.*, s. 21.
- (35) *National Arts Centre Act*, R.S.C. 1970, c. N-2 and S.C. 1970-71-72, c. 43, s. 3(2), c. 63, s. 4.
- (36) *National Arts Centre Act*, R.S.C. 1970, c. N-2, s. 11(a).
- (37) *Ibid.*, s. 11(b).
- (38) *Ibid.*, s. 11(c).
- (39) *Ibid.*, s. 11(d).
- (40) *Ibid.*, s. 11(c).
- (41) *Ibid.*, s. 16.
- (42) *Ibid.*, s. 17.
- (43) *Telesat Canada Act*, R.S.C. 1970, c. T-4 as amended by R.S.C. 1970, c. 10 (1st Supp.) s. 35; R.S.C. 1970, c. 16 (1st Supp.) s. 42; and its Letters Patent dated November 15, 1972.
- (44) *Telesat Canada Act*, R.S.C. 1970, c. T-4, s. 34.
- (45) *Ibid.*, ss. 6(1)(e)(f), 10(2)(5), 11, 13(1), 15(3), 18(1), 29, 30 (as amended by R.S.C. 1970, c. 10, 1st Supp. s. 35), 32, 33(1)(2), 37, 38(4) (as substituted by R.S.C. 1970, c. 10, 1st Supp. s. 35).
- (46) *Ibid.*, s. 37.
- (47) *Canada Development Corporation Act*, S.C. 1970-71-72, c. 49; S.C. 1974-75-76, c. 61, s. 29.
- (48) *Canada Development Corporation Act*, S.C. 1970-71-72, c. 49, s. 31.
- (49) *Ibid.*, s. 30.
- (50) *Ibid.*, ss. 7(1), 10, 12(1), 13(4), 16(1), 21(3), 26, 27, 29, 30, 38(2), 40(1).
- (51) *Debates of the House of Commons*, 2nd Session, 30th Parliament, February 23, 1977, p. 3344.
- (52) *Ibid.*, p. 3344.
- (53) *The Belleville Harbour Commissioners Act*, S.C. 1952, c. 34.

## RÉFÉRENCES

- (1) *Rapport de l'Auditeur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1976*, pp. 316-2.
- (2) *Loi sur l'administration financière*, Statuts révisés du Canada 1970, ch. F-10.
- (3) *Loi sur la Banque du Canada*, S.R.C. 1970, ch. B-2, telle que modifiée par S.C. 1974-1975-1976, ch. 14, art. 58.
- (4) *Loi sur la Banque du Canada*, S.R.C. 1970, ch. B-2, par. 24(1).
- (5) *Ibid.*, art. 26.
- (6) *Ibid.*, par. 13(3).
- (7) *Ibid.*, art. 25.
- (8) *Ibid.*, art. 26.
- (9) *Loi sur le Conseil des Arts du Canada*, S.R.C. 1970, ch. C-2, telle que modifiée par S.C. 1970-1971-1972, ch. 43, par. 3(2) et ch. 63, art. 4.
- (10) *Loi sur le Conseil des Arts du Canada*, S.R.C., ch. C-2, art. 14.
- (11) *Ibid.*, art. 17.
- (12) *Ibid.*, art. 18.
- (13) *Ibid.*, art. 22.
- (14) *Ibid.*, art. 23.
- (15) *La Loi sur la Commission canadienne du blé*, S.R.C. 1970, chap. C-12, modifiée par les S.R.C. 1970, 2<sup>e</sup> Supplément, chap. 15, art. 1; S.C. 1972, chap. 16, articles 1, 7.1, 8, 13-15; S.C. 1974-1975-1976, chap. 87, art. 46; S.C. 1974-1975-1976, chap. 109.
- (16) *La Loi sur la Commission canadienne du blé*, S.R.C. 1970, chap. C-12, alinéa 4(4)(d).
- (17) *Ibid.*, paragraphe 7(1).
- (18) *Ibid.*, alinéa 7(1)(b).
- (19) *Ibid.*, paragraphe 7(2).
- (20) *La Loi sur la Banque fédérale de développement*, S.C. 1974-1975-1976, chap. 14.
- (21) *Ibid.*, art. 56.
- (22) *Ibid.*, art. 34.
- (23) *Ibid.*, art. 33.
- \*La Banque a été incluse à la liste de l'Auditeur général bien qu'elle soit une société de la Couronne assujettie à la Loi sur l'administration financière.
- (24) *Ibid.*, art. 35.
- (25) *Ibid.*, art. 45.
- (26) *Ibid.*, art. 48.
- (27) *La Loi sur le Centre de recherches pour le développement international*, S.R.C. 1970, 1<sup>er</sup> Supplément chap. 21 et S.C. 1970-1971-1972, chap. 43, paragraphe 3(2), chap. 63, art. 4.
- (28) *TR/74-103*.
- (29) *La Loi sur le Centre de recherches pour le développement international*, S.R.C. 1970, 1<sup>er</sup> Supplément, chap. 21, paragraphe 11(2).
- (30) *Ibid.*, paragraphe 16(1).
- (31) *Ibid.*, art. 17.
- (32) *Ibid.*, art. 22.
- (33) *Ibid.*, paragraphe 20(1).
- (34) *Ibid.*, art. 21.
- (35) *Loi sur le Centre national des Arts*, S.R.C. 1970, c. N-2 et S.C. 1970-1971-1972, c. 43, par. 3(2), c. 63, art. 4.
- (36) *Loi sur le Centre national des Arts*, S.R.C. 1970, c. N-2, par. 11(a).
- (37) *Ibid.*, par. 11(b).
- (38) *Ibid.*, par. 11(c).
- (39) *Ibid.*, par. 11(d).
- (40) *Ibid.*, par. 11(c).
- (41) *Ibid.*, art. 16.
- (42) *Ibid.*, art. 17.
- (43) *Loi de la Télésat Canada*, S.R.C. 1970, c. T-4, modifiée par S.R.C. 1970, c. 10 (1<sup>er</sup> Supp.) art. 35; S.R.C. 1970, c. 16 (1<sup>er</sup> Supp.) art. 42; et ses lettres patentes du 15 novembre 1972.
- (44) *Loi de la Télésat Canada*, S.R.C. 1970, c. T-4, art. 34.
- (45) *Ibid.*, al. 6(1)(e)(f), par. 10(2)(5), art. 11, par. 13(1), par. 15(3), par. 18(1), art. 29, art. 30 (modifiée par S.R.C. 1970, c. 10, 1<sup>er</sup> Supp. art. 35), art. 32, par. 33(1)(2), art. 37, par. 38(4) (remplacée par S.R.C. 1970, c. 10, 1<sup>er</sup> Supp. art. 35).
- (46) *Ibid.*, art. 37.
- (47) *Loi sur la Corporation du développement du Canada*, S.C. 1970, 71, 72, c. 49; S.C. 1974, 75, 76, c. 61, art. 29.
- (48) *Loi sur la Corporation du développement du Canada*, S.C. 1970, 71, 72, c. 49, art. 31.
- (49) *Ibid.*, art. 30.

- (54) *Ibid.*, s. 16.  
 (55) *Ibid.*, s. 18(1).  
 (56) *Ibid.*, s. 19(2).  
 (57) *Ibid.*, s. 28(1), s. 3(e).  
 (58) *Harbour Commissions Act*, R.S.C. 1970, c. H-1, s. 30.  
 (59) *New Westminster Harbour Commissioners Act*, S.C. 1913, c. 158.  
 (60) R.S.C. 1970, c. H-1.  
 (61) *Ibid.*, s. 10.  
 (62) *Ibid.*, s. 13.  
 (63) *Ibid.*, s. 14.  
 (64) *Ibid.*, s. 15.  
 (65) *Ibid.*, s. 17, s. 2.  
 (66) *Ibid.*, s. 18.  
 (67) *Ibid.*, s. 19.  
 (68) *The Hamilton Harbour Commissioners' Act*, S.C. 1912, c. 98, S.C. 1951, c. 17 and S.C. 1957-58, c. 16.  
 (69) S.C. 1912, c. 98, s. 14(3).  
 (70) *Ibid.*, s. 16.  
 (71) *Ibid.*, s. 17.  
 (72) *Ibid.*, s. 17.  
 (73) *Ibid.*, s. 18.  
 (74) *Ibid.*, s. 18.  
 (75) *Ibid.*, s. 20(2).  
 (76) *Ibid.*, s. 29.  
 (77) S.C. 1957-58, c. 16, s. 2.  
 (78) *Ibid.*, s. 4.  
 (79) R.S.C. 1970, c. H-1.  
 (80) R.S.C. 1970, c. H-1, s. 30.  
 (81) R.S.C. 1970, c. H-1, s. 30.  
 (82) R.S.C. 1970, c. H-1, s. 30.  
 (83) R.S.C. 1970, c. H-1, s. 30.  
 (84) S.C. 1911, c. 26; S.C. 1913, c. 11; S.C. 1914, c. 54; S.C. 1936, c. 11; S.C. 1939, c. 24; S.C. 1942-43, c. 17; S.C. 1946, c. 67; S.C. 1951 (2nd Sess.), c. 26; S.C. 1955, c. 42.  
 (85) S.C. 1911, c. 26, s. 15(3).  
 (86) *Ibid.*, s. 17.  
 (87) *Ibid.*, s. 18.  
 (88) *Ibid.*, s. 19.  
 (89) *Ibid.*, s. 21(2).  
 (90) *Ibid.*, s. 31.  
 (91) R.S.C. 1970, c. H-1, s. 30.  
 (50) *Ibid.*, par. 7(1), art. 10, part. 12(1), par. 13(4), par. 16(1), par. 21(3), art. 26, 27, 29, 30, par. 38(2), par. 40(1).  
 (51) *Débats de la Chambre des communes*, 2<sup>e</sup> session, 30<sup>e</sup> Parlement, 23 février 1977, p. 3344.  
 (52) *Ibid.*, p. 3344.  
 (53) Loi sur les commissaires du port de Belleville, S.C. 1952, chap. 34.  
 (54) *Ibid.*, art. 16.  
 (55) *Ibid.*, paragraphe 18(1).  
 (56) *Ibid.*, paragraphe 19(2).  
 (57) *Ibid.*, paragraphes 28(1) et 3(e).  
 (58) *Loi sur les Commissions de port*, S.R.C. 1970, chap. H-I, article 30.  
 (59) *Loi sur les commissaires du port de New Westminster*, S.C. 1913, chap. 158.  
 (60) Loi concernant les commissaires du havre de Hamilton, S.C. 1912, chap. 98, S.C. 1951, chap. 17 et S.C. 1957-1958, chap. 16.  
 (61) S.C. 1912, chap. 98, paragraphe 14(3).  
 (62) *Ibid.*, art. 16.  
 (63) *Ibid.*, art. 17.  
 (64) *Ibid.*, art. 17.  
 (65) *Ibid.*, art. 18.  
 (66) *Ibid.*, art. 18.  
 (67) *Ibid.*, paragraphe 20(2).  
 (68) *Ibid.*, art. 29.  
 (69) S.C. 1957-1958, chap. 16, art. 2.  
 (70) *Ibid.*, s. 4.  
 (71) S.R.C. 1970, chap. H-1.  
 (72) *Ibid.*, art. 10.  
 (73) *Ibid.*, art. 13.  
 (74) *Ibid.*, art. 14.  
 (75) *Ibid.*, art. 15.  
 (76) *Ibid.*, par. 17(2).  
 (77) *Ibid.*, art. 18.  
 (78) *Ibid.*, art. 19.  
 (79) S.R.C. 1970, c. H-1.  
 (80) S.R.C. 1970, c. H-1, s. 30.  
 (81) S.R.C. 1970, c. H-1, s. 30.  
 (82) S.R.C. 1970, c. H-1, s. 30.  
 (83) S.R.C. 1970, c. H-1, s. 30.  
 (84) S.C. 1911, chap. 26; S.C. 1913, chap. 11; S.C. 1914, chap. 54; S.C. 1936, chap. 11; S.C. 1939, chap. 24; S.C. 1942-1943, chap. 17; S.C. 1946, chap. 67; S.C. 1951, (2<sup>e</sup> Sess.) chap. 26; S.C. 1955, chap. 42.  
 (85) S.C. 1911, chap. 25, par. 15(3).  
 (86) *Ibid.*, art. 17.  
 (87) *Ibid.*, art. 18.  
 (88) *Ibid.*, art. 19.  
 (89) *Ibid.*, par. 21(2).  
 (90) *Ibid.*, art. 31.  
 (91) *Ibid.*, art. 31.



WITNESSES—TÉMOINS

*MORNING SITTING:*

The Honourable C. M. Drury, P.C., M.P.

*From the Canada Development Corporation:*

Mr. H. A. Hampson, President.

*AFTERNOON SITTING:*

The Honourable C. M. Drury, P.C., M.P.

*From the Canada Development Corporation:*

Mr. H. A. Hampson, President.

*SÉANCE DU MATIN:*

L'honorable C. M. Drury, C.P., député.

*De la «Canada Development Corporation»:*

M. H. A. Hampson, président.

*SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI:*

L'honorable C. M. Drury, C.P., député.

*De la «Canada Development Corporation»:*

M. H. A. Hampson, président.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 28

Tuesday, April 5, 1977

Chairman: Mr. Allan Lawrence

CHAMBRE DES COMMUNES *Government Publications*

Fascicule n° 28

Le mardi 5 avril 1977

Président: M. Allan Lawrence

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Comptes publics

RESPECTING:

Subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada, dated March 22, 1973—Polymer Corporation Limited

CONCERNANT:

Objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada, en date du 22 mars 1973—«Polymer Corporation Limited»

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the  
Thirtieth Parliament, 1976-77

Deuxième session de la  
trentième législature, 1976-1977

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Allan Lawrence  
*Vice-Chairman:* Mr. Alan Martin

Messrs.

Bawden	Foster
Blaker	Flynn
Cafik	Fortin
Clarke ( <i>Vancouver Quadra</i> )	Francis
Dupras	Gillies

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Allan Lawrence  
*Vice-président:* M. Alan Martin

Messieurs

Joyal	Orlikow
Leblanc ( <i>Laurier</i> )	Robinson
MacDonald (Miss)	Towers
( <i>Kingston and The Islands</i> )	Trudel—(20)
Mazankowski	

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Wednesday, March 30, 1977:

Mr. Joyal replaced Mr. Clermont.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mercredi 30 mars 1977:

M. Joyal remplace M. Clermont.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 5, 1977  
(39)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Bawden, Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Gillies, Lawrence, Miss MacDonald (*Kingston and the Islands*), Messrs. Orlikow and Towers.

*Other Member present:* Mr. Elzinga.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E. R. Adams.

*Witness:* Mr. M. Henderson, former Auditor General of Canada.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada dated March 22, 1973, tabled November 26, 1976. (*See Minutes of Proceedings, Tuesday, March 1, 1977, Issue No. 19*).

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, the Chairman authorized that the following documents be printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Chairman, Subcommittee on International Organizations, Committee on International Relations, House of Representatives, Congress of the United States, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts dated March 17, 1977 offering their co-operation with respect to enquiries re questionable payments by Canadian firms involved in trade with South Korea. (*See Appendix "PA-162"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts to the Chairman, Subcommittee on International Organizations, Committee on International Relations, House of Representatives, Congress of the United States, dated March 29, 1977 replying to the preceding letter referred to as Appendix "PA-163". (*See Appendix "PA-163"*).

Letter from Mr. S. N. Eisenberg to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated March 11, 1977 not accepting the Standing Committee's invitation to appear before it. This letter replies to Appendix "PA-70". (*See Appendix "PA-164"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts to Mr. S. N. Eisenberg, dated March 29, 1977, requesting his reconsideration of decision not to appear before the Standing Committee. (*See Appendix "PA-165"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts to Mr. L. Sicouri, President, Italimpianti dated March 9, 1977 re Chairman's visit to Genoa. (*See Appendix "PA-166"*).

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 5 AVRIL 1977  
(39)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 10 sous la présidence de M. Lawrence (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Bawden, Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Gillies, Lawrence, M<sup>le</sup> MacDonald (*Kingston et les Îles*), MM. Orlikow et Towers.

*Autre député présent:* M. Elzinga.

*Également présent:* Du service de la recherche, Bibliothèque du Parlement: M. E. R. Adams.

*Témoin:* M. M. Henderson, ancien Auditeur général du Canada.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi portant sur l'objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada, en date du 22 mars 1973 et déposée le 26 novembre 1976. (*Voir procès-verbal du mardi 1<sup>er</sup> mars 1977, fascicule n° 19*).

Conformément à une motion du Comité adoptée à la réunion du jeudi 18 novembre 1976, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du président du Sous-comité des organisations internationales du Comité des relations internationales de la Chambre des représentants du Congrès des États-Unis, au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 17 mars 1977, pour lui offrir sa collaboration à l'égard des enquêtes concernant les paiements douteux effectués par les sociétés canadiennes qui font du commerce avec la Corée du Sud. (*Voir Appendice «PA-162»*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics au président du Sous-comité des organisations internationales du Comité des relations internationales de la Chambre des représentants du Congrès des États-Unis, en date du 29 mars 1977, pour répondre à la lettre précédente mentionnée à l'appendice «PA-162». (*Voir Appendice «PA-163»*).

Lettre de M. S. N. Eisenberg au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 11 mars 1977, pour refuser l'invitation du Comité permanent à comparaître devant lui. Cette lettre répond à l'appendice «PA-70». (*Voir Appendice «PA-164»*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics à M. S. N. Eisenberg, en date du 29 mars 1977, pour lui demander de revenir sur sa décision de ne pas comparaître devant le Comité permanent. (*Voir Appendice «PA-165»*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics à M. L. Sicouri, président, Italimpianti, en date du 9 mars 1977, au sujet de la visite du président à Gènes. (*Voir Appendice «PA-166»*).

Letter from Mr. L. Sicouri, Managing Director, Italmimpianti to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated March 25, 1977 together with Mr. Sicouri's letter written in Italian (including the English translation) to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts dated March 24, 1977 declining to reveal the identity of the commercial agents. This letter replies to Appendix "PA-72". (See Appendix "PA-167").

Telegram from Mr. L. Sicouri, President, Italmimpianti, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts dated March 28, 1977, replying to the letter referred to above as Appendix "PA-166". (See Appendix "PA-168").

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts to Mr. L. Sicouri, President, Italmimpianti, dated April 1, 1977 requesting reconsideration of his decision not to appear before the Committee. (See Appendix "PA-169").

The general (as distinct from special) representation letter from Polysar International S.A. to Peat, Marwick, Mitchell & Co., Zurich, dated January 31, 1973, relating to the accounts of Polysar International S.A. for the year ended December 31, 1972. (See Appendix "PA-170").

Peat, Marwick, Mitchell & Co.'s statement dated April 1, 1977 on inter-company pricing as between Polysar Limited (Canada) and Polysar International S.A. (Switzerland). (See Appendix "PA-171").

Mr. Henderson made a statement.

At 12:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

#### AFTERNOON SITTING (40)

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:35 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Bawden, Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Lawrence, Miss MacDonald (*Kingston and the Islands*), Messrs. Martin and Towers.

*Other Member present:* Mr. Muir.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E. R. Adams.

*Witnesses:* From Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada): Mr. J. H. Cowperthwaite, Senior Partner. From the Canada Development Corporation: Mr. H. A. Hampson, President and Director, Polysar Limited. Mr. M. Henderson, former Auditor General of Canada. From the Auditor General's Office: Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada dated March 22, 1973, tabled November 26, 1976. (See *Minutes of Proceedings, Tuesday, March 1, 1977, Issue No. 19.*)

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, the Chairman

Lettre de M. L. Sicouri, directeur, Italmimpianti, au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 25 mars 1977, accompagnée de la lettre de M. Sicouri écrite en italien (avec la traduction en Anglais) au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 24 mars 1977, pour refuser de révéler l'identité des agents commerciaux. Cette lettre répond à l'appendice «PA-72». (Voir Appendice «PA-167».)

Télégramme de M. L. Sicouri, président, Italmimpianti, au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 28 mars 1977, pour répondre à la lettre mentionnée ci-dessus à l'appendice «PA-166». (Voir Appendice «PA-168».)

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics à M. L. Sicouri, président, Italmimpianti, en date du 1<sup>er</sup> avril 1977, pour lui demander de revenir sur sa décision de ne pas comparaître devant le Comité. (Voir Appendice «PA-169».)

Lettre de représentation générale (par opposition à spéciale) de Polysar International S.A. à Peat, Marwick, Mitchell & Co., Zurich, en date du 31 janvier 1973, concernant les comptes de Polysar International S.A. pour l'année terminée le 31 décembre 1972. (Voir Appendice «PA-170».)

Déclaration de Peat, Marwick, Mitchell & Co., en date du 1<sup>er</sup> avril 1977, sur la politique mutuelle de prix adoptée par Polysar Limitée (Canada) et Polysar International S.A. (Suisse). (Voir Appendice «PA-171».)

Monsieur Henderson fait une déclaration.

A 12 h 30, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

#### SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI (40)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 15 h 25 sous la présidence de M. Lawrence (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Bawden, Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Lawrence, M<sup>lle</sup> MacDonald (*Kings-ton et les Îles*), MM. Martin et Towers.

*Autre député présent:* M. Muir.

*Egalement présent:* Du Service de recherche, Bibliothèque du Parlement: M. E. R. Adams.

*Témoins:* De Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada): M. J. H. Cowperthwaite, associé principal. De la Canada Development Corporation: M. H. A. Hampson, président et directeur, Polysar Limitée. M. M. Henderson, ancien auditeur général du Canada. Du bureau de l'Auditeur général: M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi portant sur l'objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada, en date du 22 mars 1973, déposée le 26 novembre 1976. (Voir procès-verbal du mardi 1<sup>er</sup> mars 1977, fascicule n° 19.)

Conformément à une motion du Comité adoptée à la réunion du jeudi 18 novembre 1976, le président autorise que les

authorized that the following documents be printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence.

Questions from the Standing Committee on Public Accounts to the Farm Credit Corporation. (*See Appendix "PA-172".*)

Questions from the Standing Committee on Public Accounts to the Canadian Dairy Commission. (*See Appendix "PA-173".*)

Questions from the Standing Committee on Public Accounts to the Royal Canadian Mint. (*See Appendix "PA-174".*)

Questions from the Standing Committee on Public Accounts to the St. Lawrence Seaway Authority. (*See Appendix "PA-175".*)

Questions from the Standing Committee on Public Accounts to the Department of Indian Affairs and Northern Development. (*See Appendix "PA-176".*)

Questions from the Standing Committee on Public Accounts to the Department of National Health and Welfare. (*See Appendix "PA-177".*)

Letter from Mr. G. Bracewell, Vice-President, Polysar Limited, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated April 4, 1977 with respect to the Polysar Internal Audit Group and rebate practices. (*See Appendix "PA-178".*)

The witnesses answered questions.

At 5:25 o'clock p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Questions du Comité permanent des comptes publics à la Société de crédit agricole. (*Voir Appendice «PA-172».*)

Questions du Comité permanent des comptes publics à la Commission canadienne du lait. (*Voir Appendice «PA-173».*)

Questions du Comité permanent des comptes publics à la Monnaie royale canadienne. (*Voir Appendice «PA-174».*)

Questions du Comité permanent des comptes publics à l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent. (*Voir Appendice «PA-175».*)

Questions du Comité permanent des comptes publics au ministère des Affaires indiennes et du Nord. (*Voir Appendice «PA-176».*)

Questions du Comité permanent des comptes publics au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social. (*Voir Appendice «PA-177».*)

Lettre de M. G. Bracewell, vice-président, Polysar Limitée, au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 4 avril 1977, concernant le groupe de vérification interne de Polysar et les pratiques de bonification. (*Voir Appendice «PA-178».*)

Les témoins répondent aux questions.

A 17 h 25, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, April 5, 1977

[Text]

**The Chairman:** I call the meeting to order—and that means that the cameras will have to be removed, please.

We are resuming consideration of the Order of Reference from the House of Commons relating to the subject matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada dated March 22, 1973, and tabled in the House on November 26, 1976.

There is a fairly long list of documents that I am authorizing be printed as appendices to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence*, and this, of course, is in accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976.

Firstly, a letter from the Chairman of the Subcommittee on International Organizations, Committee on International Relations, House of Representatives, Congress of the United States, to me as Chairman of the Standing Committee on Public Accounts, dated March 17, 1977, offering their cooperation with respect to inquiries respecting questionable payments by Canadian firms involved in trade with South Korea. This is appendix PA-162.

Number two is the answering letter from me to the Chairman of the congressional subcommittee dated March 29, 1977. That will be appendix PA-163.

Thirdly, a letter from Mr. Shoul M. Eisenberg to the Chairman of the Committee dated March 11, 1977. This letter replies to PA-70 and will be tabled as PA-164.

There is an answering letter from me to Mr. Eisenberg dated March 29, 1977. This will be appendix PA-165.

The next one is a letter from me, as Chairman, to Mr. Lucien Sicouri, the president of Italmimpianti, dated March 9, 1977. This will be listed as appendix PA-166. There is a letter from Mr. Sicouri, managing director of Italmimpianti to me, dated March 25, together with Mr. Sicouri letter, which was written in Italian—and the English translation is attached to it—to me, dated March 24, 1977. This letter replies to appendix PA-72 and it will be printed as appendix PA-167.

There is a telegram from Mr. Sicouri, president of Italmimpianti, to me, dated March 28, and—that will be PA-168; there is an answering letter from me to Mr. Sicouri dated April 1, 1977, and that will be PA-169. There is a general, as distinct from a special representation letter, from Polysar International S.A. to Peat, Marwick, Mitchell and Co. in Zurich, dated January 31, 1973, relating to the accounts of PISA for the year ended December 31, 1972. That will be marked as Appendix PA-170. And finally for this morning there is Peat, Marwick, Mitchell and Co.'s statement dated April 1, 1977 on intercompany pricing as between Polysar Limited (Canada) and PISA (Switzerland). That will be printed as Appendix PA-171.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 5 avril 1977

[Translation]

**Le président:** La séance est ouverte; les caméras vont donc devoir quitter la salle.

Nous reprenons l'étude de l'ordre de renvoi de la Chambre des communes relatif à la lettre de l'Auditeur général du Canada adressée au Premier ministre du Canada le 22 mars 1973 et déposée à la Chambre le 26 novembre 1976.

De plus, j'autorise la publication en annexe aux procès-verbaux de cette séance d'une liste de documents assez longue et cela, conformément à une motion adoptée par le Comité le jeudi 18 novembre 1976.

Pour commencer, une lettre du président du sous-comité des organisations internationales du Comité sur les relations internationales de la Chambre des représentants du Congrès des États-Unis qui m'a été adressée à moi, président du Comité permanent des comptes publics et qui est datée du 17 mars 1977; cette lettre est une offre de collaboration dans le cas de l'enquête sur les paiements douteux effectués par des firmes canadiennes lors de transactions avec la Corée du Sud. Il s'agit de l'annexe PA-162.

Deuxièmement, une réponse qui m'a été envoyée par le président du sous-comité du Congrès et qui est datée du 29 mars 1977. Ce document portera le numéro PA-163.

Troisièmement, une lettre adressée par M. Shoul M. Eisenberg au président du Comité et datée du 11 mars 1977. Cette lettre est une réponse au document PA-70 et sera déposée sous le numéro PA-164.

Une réponse de M. Eisenberg datée du 29 mars 1977 et qui portera le numéro PA-165.

Ensuite, une lettre que j'ai adressée en tant que président à M. Lucien Sicouri, président de Italmimpianti, le 9 mars 1977. Cette lettre portera le numéro PA-166. Viennent ensuite une lettre de M. Sicouri, directeur exécutif de Italmimpianti qui m'a été adressée le 25 mars, ainsi qu'une lettre qui m'a été adressée en italien par M. Sicouri—la traduction anglaise est annexée—le 24 mars 1977. Cette lettre est une réponse à la lettre PA-72 et sera publiée en annexe sous le numéro PA-167.

Vient ensuite un télégramme qui m'a été adressé par M. Sicouri, président de Italmimpianti, le 28 mars, et qui portera le numéro PA-168. Puis, une réponse que j'ai envoyée à M. Sicouri en date du 1<sup>er</sup> avril 1977 et qui portera le numéro PA-169. Il y a une lettre d'exposé des faits de portée générale, plutôt que spéciale, de Polysar International S.A. à Peat, Marwick, Mitchell et Cie, à Zurich, en date du 31 janvier 1973, portant sur les comptes de PISA pour l'année se terminant le 31 décembre 1972. Ce sera l'annexe PA-170. Enfin, il y a une déclaration de Peat, Marwick, Mitchell and Co., en date du 1<sup>er</sup> avril 1977, sur les pratiques en matière de prix entre sociétés et plus particulièrement entre Polysar Limited (Canada) et PISA (Suisse). Ce sera l'annexe PA-171.

## [Texte]

I should also bring to the Committee's attention that I have called a steering committee meeting for this room at 5 o'clock tonight, which means that we shall try to cut off this meeting at 5 o'clock tonight so that we can go on with the steering committee at that time. Notices, I think went out yesterday.

Today as witnesses we have, as always Mr. J. J. Macdonell, the Auditor General of Canada. We have Mr. E. R. Salmon—no, I am sorry, Mr. L. M. McGimpsey, I do that to you all the time, Mr. McGimpsey—the Director of the Financial Policy Evaluation of the Treasury Board. As well, we have, I think, Mr. Hampson from CDC and Mr. Cowperthwaite from Peat, Marwick. There are a number of the Polysar people here as well.

The chief witness today, and I greet him in the Committee's name and welcome him back to the Public Accounts Committee, is Mr. Maxwell Henderson, the former auditor General of Canada.

If there are not other matters to be raised at this time, I would ask Mr. Henderson to proceed. I understand that he has a statement to make from notes, and then we will go on with the questioning.

Mr. Henderson.

**Mr. Maxwell Henderson (Former Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. I am here today to tell you exactly what took place during the finalization of the 1972 Polymer audit and why I wrote as I did to Prime Minister Trudeau on March 22, 1973, and the letter he tabled in the House of Commons on November 26, 1976. When I have finished I will be glad to answer any questions.

As I read the evidence of your previous meetings, Mr. Chairman, I am distressed at the petty means some of your witnesses used to discredit me. I do not possess the enormous financial and legal resources they have. What I have to say to you today comes from my personal diary. I have only one way to defend myself and that is by giving you the exact truth about this unhappy business. It upsets me very much that in telling you what I must tell you this morning, it is impossible for me to avoid involving several persons whom I hold in the highest regard.

Now, may I begin by clearing up what I think is a basic question in the minds of the members of this Committee, as far as I am concerned. It is: why, after signing the 1972 Polymer financial statements, I wrote to the Prime Minister instead of reporting my concern about the questionable practices directly to the House of Commons?

I believed at the time that the concerns I expressed and the reasons I gave in that letter to the Prime Minister were perfectly clear. Mr. Trudeau certainly reacted promptly and sensibly to my concerns, even if nobody else took them seriously.

Let me now tell you why I took this seemingly unusual course of action.

One, knowledge of the questionable practices was never brought to my attention until February 7-9, 1973. I shall describe how in more detail presently.

Two, in January-February, 1973, the 1972 Annual Report of the Auditor General to the House of Commons for the year

## [Traduction]

Je signale au comité que j'ai convoqué une réunion du sous-comité de direction pour 17 heures en cette salle, ce qui signifie que nous devons essayer d'en finir pour 17 heures ce soir. Je pense que les avis de convocation à cet effet ont été envoyés hier.

Nos témoins d'aujourd'hui sont, comme d'habitude, M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada, M. E. R. Salmon, ou plutôt M. L. M. McGimpsey, je m'excuse, je le confonds toujours avec quelqu'un d'autre, M. McGimpsey donc, directeur de l'évaluation de la politique financière au Conseil du Trésor, M. Hampson, de la CDC et M. Cowperthwaite de Peat, Marwick. Il y a par ailleurs un certain nombre de représentants de la société Polysar.

Le témoin principal aujourd'hui, qu'il me soit permis de le saluer au nom du comité et de lui souhaiter de nouveau la bienvenue au comité des comptes publics, est M. Maxwell Henderson, l'ancien Auditeur général du Canada.

S'il n'y a pas d'autres questions de procédure à régler, je l'invite à prendre la parole tout de suite. Je pense qu'il a une déclaration à faire, après quoi il répondra aux questions.

Monsieur Henderson.

**M. Maxwell Henderson (Ancien Auditeur général du Canada):** Merci, monsieur le président. Je suis ici aujourd'hui pour vous dire exactement ce qui s'est passé au dernier stade de la vérification de Polymer en 1972 et pourquoi j'ai écrit au Premier ministre Trudeau le 22 mars 1973, ma lettre ayant été déposée à la Chambre des communes le 26 novembre 1976. Après ma déclaration, je me ferai un plaisir de répondre aux questions.

En lisant le compte rendu des séances précédentes, monsieur le président, j'ai été peiné de voir les mesquineries auxquelles certains témoins ont eu recours pour me discréditer. Je ne dispose pas de leurs ressources financières ou juridiques. Ce que je vais dire aujourd'hui est tiré de mes notes personnelles. Je n'ai qu'un moyen de me défendre et c'est de dire l'exacte vérité quant à cette regrettable affaire. Je déplore aussi devoir impliquer, au cours de mon témoignage de ce matin, des personnes pour lesquelles j'ai la plus haute estime.

Je vais commencer par éclaircir une question fondamentale que doivent se poser les membres du comité à mon sujet. Pourquoi, après avoir signé les états financiers de Polymer en 1972, ai-je écrit au Premier ministre au lieu de signaler directement à la Chambre des communes ces pratiques douteuses?

Je pense que mes préoccupations et mes raisons ont été indiquées clairement dans la lettre au Premier ministre. M. Trudeau lui-même a certainement réagi d'une façon rapide et sensée, même si personne d'autre n'a pris la chose au sérieux.

Je vais vous dire pourquoi j'ai procédé de cette façon qui peut sembler inhabituelle.

D'abord, ces pratiques douteuses n'ont été portées à mon attention que du 7 au 9 février 1973. Je vais expliquer comment un peu plus tard.

Deuxièmement, en janvier ou février 1973, le rapport annuel de l'Auditeur général pour l'année se terminant le 31 mars

[Text]

ended March 31, 1972, was finished and at the Queen's Printer.

[Translation]

1972, était terminé et se trouvait chez l'Imprimeur de la Reine.

• 1120

This 1972 report, like the 1972 Public Accounts of Canada, included Polymer's financial statement and my report thereon for its Crown Corporation year ending December 31, 1971. Please note the date.

Polymer's 1972 accounts, the year in which the questionable practices came to light, covered its year which ended on December 31, 1972. Therefore, after certification by its auditors early in 1973, these accounts would only be reported upon by the Auditor General to the House of Commons in his report for the next year, that is, 1973. Similarly, they would only be published in the 1973 Public Accounts of Canada. It is quite important that you note those dates.

Fourth, the Financial Administration Act provides that the Auditor General shall report annually—that is in quotations—to the House of Commons. He cannot so report in any other way.

Peat, Marwick and Mitchell had, as your evidence has brought out, Mr. Chairman, audited Polymer's European subsidiary since 1960 or thereabout. It was about the time I was appointed Auditor General. I think they were actually on the job when I succeeded Mr. Sellar.

As you know, the Canada Development Corporation had acquired Polymer from the federal government in July, 1972. CDC and Polymer were pressing for Peat, Marwick and me, as joint auditors, to sign Polymer's financial statements by February 15, 1973, that being the usual annual date and they particularly wanted them that year. As I shall be describing to you in detail presently, the CDC and Polymer managements answered our questions about questionable practices by dismissing them as normal quantity discounts. I did not think they were, but neither my officers nor I could prove it within so short a time. You will understand why, as I proceed.

From the time I became the Auditor General of Canada in 1960, I had made it a practice to review and discuss the finalization of every audit with my senior officers before I signed any reports or certificates. The Polymer accounts for 1972 were no exception. My officer in charge of the audit in Sarnia was Mr. Douglas Wigmore. He reported to Mr. Harold Hayes in Ottawa who reported to Mr. George Long, the Assistant Auditor General and to me. Every aspect of the job, particularly the dilemma we faced with Polysar and Peat, Marwick over the questionable practices, was the subject of almost daily discussion in my office during February and up to March 22, 1973, with Messrs. Long and Hayes. Both these senior officers shared my view that the questionable practices coming to light should be investigated in depth and that if Polymer and our joint auditors Peat, Marwick, Mitchell & Co.

Ce rapport de 1972, comme les Comptes publics du Canada pour 1972, comprenait les états financiers de Polymer ainsi que mes observations sur ses états financiers pour l'année financière de la société se terminant le 31 décembre 1971. Je vous prie de ne pas perdre de vue ce détail.

Les états financiers de Polymer en 1972, c'est-à-dire l'année où les pratiques douteuses ont été mises à jour, portaient sur l'année qui se terminait le 31 décembre 1972. Donc, ces comptes, une fois certifiés par les vérificateurs de la société au début de 1973, devaient se retrouver dans le rapport de l'Auditeur général à la Chambre des communes en 1973. De même, les Comptes publics du Canada devaient en faire état en 1973. Il est très important de se rappeler de ces dates.

Quatrièmement, la loi sur l'administration financière prévoit que l'Auditeur général du Canada doit faire rapport annuellement, ce dernier terme est entre guillemets, à la Chambre des communes. Il ne peut pas faire rapport à la Chambre autrement.

*Peat, Marwick and Mitchell*, comme les témoignages l'ont indiqué, ont fait les vérifications des comptes de la filiale de Polymer en Europe à partir de 1960 ou à peu près. C'est également l'époque à laquelle j'ai été nommé Auditeur général. Je pense que les gens de *Peat, Marwick and Mitchell* avaient déjà commencé au moment où j'ai succédé à M. Sellar.

Comme vous le savez, la *Canada Development Corporation* a repris Polymer du gouvernement fédéral en juillet 1972. La CDC et Polymer pressaient les gens de *Peat, Marwick* et moi-même qui agissions en tant que covérificateurs, de signaler l'état financier de Polymer pour le 15 février 1973, la date habituelle et la date à laquelle ils tenaient particulièrement cette année-là. Comme je vous l'indiquerai plus en détail tout à l'heure, les gens de la CDC et de Polymer répondaient à nos questions concernant ces pratiques douteuses disant qu'il s'agissait simplement d'escomptes habituels de volume. Je n'étais pas de cet avis, mais ni moi ni mes collaborateurs étions en mesure de prouver le contraire en si peu de temps. Vous le comprendrez au fur et à mesure où je donnerai mes explications.

Dès que je suis devenu Auditeur général du Canada en 1960, j'ai pris pour habitude d'examiner la dernière étape de toutes les vérifications avec mes proches collaborateurs avant de signer un rapport ou un certificat. Les comptes de Polymer en 1972 ne faisaient pas exception. Mon responsable de la vérification à Sarnia était M. Douglas Wigmore. Il faisait rapport à M. Harold Hayes à Ottawa, qui faisait lui-même rapport à M. George Long, l'Auditeur général adjoint, et à moi-même. Tous les aspects de la question, sur tout le dilemme devant lequel nous nous trouvions avec Polysar et *Peat, Marwick* relativement aux pratiques douteuses, ont été discutés presque quotidiennement du mois de février au 22 mars 1973 avec MM. Long et Hayes. Ces deux fonctionnaires, comme moi, étaient d'avis que ces pratiques douteuses devaient être examinées en détail et que si Polymer et nos covérificateurs de

## [Texte]

were not prepared to do it, then the Auditor General should draw the matter to the attention of someone who would.

That this is the most effective way to get action in cases of this kind had been amply demonstrated to me during my 13 years as the Auditor General of this country. Across those years I had written a great many letters to many ministers in my search for the truth about the things that my officers and I were uncovering in our work. This had always been standard practice as far as I was concerned. Any situation about which I had doubts, I always checked like this for three very good reasons. First, I wanted to be absolutely sure that my facts were right; second, I wanted to be able to have the benefit of the minister's comments under our strongly entrenched principle of ministerial responsibility and, third, if the situation in question could be corrected, then as the Auditor General, I would be in a much better position to decide if it should be brought to the notice of the House of Commons in my next report.

I do not think I have to tell the members of this Committee, Mr. Chairman, that great and unfair damage can be done to responsible people, particularly our public servants and Crown agencies like Polymer, by coming out and making, or appearing to make charges, unless those charges have been thoroughly checked out in this way.

• 1125

I therefore told Polymer and my joint auditor that I wished to reserve my position because I would not sign the accounts by February 15. When Peat, Marwick and I met with Polymer's audit committee on February 21, 1973, I told its members clearly that I was considering communicating with Prime Minister Trudeau about the questionable practices which, in my opinion, should be investigated without delay and cleaned up. I shall be telling you presently exactly what transpired at that meeting. It was by no means the 20-minute discussion described to you by your CDC and Polysar witnesses, with me functioning as a sort of Mr. Milktoast.

My senior officers and I were concerned over the confusion about Polymer's status. The CDC and Polymer itself were proclaiming loudly that Polymer was no longer a Crown corporation, although my legal advisers were convinced that it was. In fact, it still is, according to the evidence you have.

In these circumstances we simply did not know which of Mr. Trudeau's ministers was responsible for CDC and Polymer and to which one we could look for the kind of action that was needed in this case, and I will underline that. The obvious choice was the Prime Minister himself. If he failed to respond, if no effective action satisfactory to the Auditor General was taken, then it was the joint view of my senior officers and me that the Auditor General should so advise the House of Commons in his 1973 Report when he would be commenting upon Polymer's financial results for the year ended December

## [Traduction]

Peat, Marwick, Mitchell & Co. n'étaient pas disposés à le faire, l'Auditeur général devait porter la chose à l'attention de quelqu'un qui pourrait prendre des mesures en conséquence.

Selon l'expérience que j'avais acquise en tant qu'Auditeur général du pays pendant 13 ans, c'était la meilleure façon de procéder dans ce genre de situation. Au cours de toutes ces années, j'avais souvent écrit aux ministres pour savoir la vérité sur certains faits que mes collaborateurs et moi-même découvrions. J'avais toujours procédé de cette façon. Chaque fois que j'avais des doutes, je vérifiais, et ce pour trois excellentes raisons. D'abord, je voulais m'assurer que mes renseignements étaient exacts; deuxièmement, je voulais avoir l'avis du ministre selon le principe bien établi qui veut que c'est lui qui est responsable; troisièmement, si la situation pouvait être redressée, en tant qu'Auditeur général, j'étais mieux placé pour décider s'il fallait alerter la Chambre des communes dans le rapport suivant.

Je n'ai pas rappelé aux membres du Comité, monsieur le président, que des torts irréparables peuvent être causés à des personnes, en particulier à des fonctionnaires des sociétés de la Couronne comme Polymer, lorsque des accusations sont portées qui n'ont pas été vérifiées à fond, de la façon que j'ai décrite.

J'ai donc indiqué à Polymer et à mon covérificateur que je souhaitais réserver ma décision car je ne signerais pas les comptes pour le 15 février. Lorsque Peat, Marwick et moi-même nous sommes réunis avec les membres du comité de vérification de Polymer le 21 février 1973, je leur ai clairement indiqué que j'envisageais d'informer le premier ministre, M. Trudeau, de ces pratiques contestables qui, à mon avis, devraient faire sans délai l'objet d'investigations et d'assainissement. Je vais vous dire exactement ce qui est sorti de cette réunion. Il ne s'est absolument pas agi de cette discussion de 20 minutes que vous ont décrite les témoins de la CDC et de la Polysar à laquelle je n'aurais fait en quelque sorte qu'apporter ma caution.

La confusion au sujet du statut véritable de la Polymer me préoccupait ainsi que mes principaux collaborateurs. La CDC et la Polymer elle-même disaient à qui voulait l'entendre que la Polymer n'était plus une société de la Couronne, bien que mes conseillers juridiques fussent convaincus du contraire. D'ailleurs, d'après les témoignages en votre possession, elle l'est toujours.

Dans ces circonstances, nous ne savions tout simplement pas, lequel des ministres de M. Trudeau était ministre tuteur de la CDC et de la Polymer et, par conséquent, auquel nous devions nous adresser pour qu'il prenne le genre de mesures nécessaires dans ce cas, et j'insiste sur ce fait. Il ne restait qu'une seule possibilité, le premier ministre lui-même. Au cas où il ne ferait rien, au cas où aucune mesure véritablement satisfaisante aux yeux de l'auditeur général ne serait prise, mes principaux collaborateurs et moi-même avions décidé que l'auditeur général en informerait la Chambre des communes dans

[Text]

31, 1972, which was the year in which the questionable practices were first detected by Peat Marwick.

The fact that Mr. George Long and Mr. Harold Hayes would be remaining in the Audit Office after I had retired seemed to me sufficient assurance that my successor would be adequately briefed. So it was that after finally signing the Polysar accounts on March 7, I dictated the first draft of my letter to the Prime Minister. I gave a copy of that draft letter to Mr. Long and a copy to Mr. Hayes for their final review, comment and changes. This was invariably my practice with letters as important as this. I wanted the input of all the people. They were only able to give me their replies around March 18 or 20, which explains why the letter was dated March 22, the eve of my sixty-fifth birthday and retirement from the office.

I fully expected the Prime Minister to reply to this letter, not to me personally, of course, but to the Auditor General, either to Mr. George Long, who was the acting Auditor General from March 24 to June 30, 1973, or to Mr. Macdonell, who succeeded me as Auditor General on July 1, 1973. In fact, the Prime Minister himself suggested in his letter of March 27 to Mr. Drury that it seemed to him a reply ought to be directed to Mr. Long or to Mr. Macdonell.

Perhaps Mr. Drury or somebody did so reply to them. I do not know. Or do I know if, in the absence of any reply, the office followed up my letter to request an answer from the Prime Minister, which of course is what I would have done.

Before concluding these comments on what I described to you as the basic question, I should like to refer to statements made to this Committee, Mr. Chairman, on March 1 and again on March 3 by your witnesses, Judge Aylesworth and Mr. David Stanley, which were repeated, I am told, by one or other of them on national television that same evening in highly critical and partisan fashion to the effect that it was incomprehensible to them why I should have signed the auditor's certificate on Polymer's published accounts, stating that the accounts fairly presented the financial position of the companies, while at the same time writing as I did to the Prime Minister on March 22, 1973.

In reply to this, Mr. Chairman, I must say to you that it is equally incomprehensible to me that Judge Aylesworth and Mr. Stanley never saw fit to contact me whatsoever during their investigation. Had they done so and asked me this question, I could have saved them the embarrassment of the simple and obvious explanation I now give you on this point.

• 1130

Firstly, the Polymer accounts I signed with Peat, Marwick and Mitchell most certainly did fairly present the financial position of the company, regardless of whether Polymer was a Crown corporation under the Financial Administration Act or not. The audit was reported to Parliament by the joint auditors

[Translation]

son rapport de 1973, dans la partie consacrée aux résultats financiers de la Polymer pour l'année se terminant le 31 décembre 1972, année au cours de laquelle Peat, Marwick avait mis à jour, pour la première fois, des pratiques contestables.

Le fait que M. George Long et M. Harold Hayes demeurent au Bureau de l'auditeur, après mon départ, m'a semblé être la garantie suffisante que mon successeur était bien informé de cette situation. C'est donc après avoir finalement signé les comptes de la Polysar, le 7 mars, que j'ai dicté le premier brouillon de ma lettre au premier ministre. J'en ai donné une copie à M. Long et une autre à M. Hayes pour qu'ils fassent des commentaires et des suggestions. C'est ainsi que je procédais invariablement lorsqu'il s'agissait de lettres de cette importance. Je voulais qu'il y ait véritablement un travail d'équipe. Ils n'ont pu me donner leur réponse qu'aux alentours du 18 ou du 20 mars, ce qui explique que la lettre ne soit datée que du 22 mars, la veille de mes 65 ans et de mon départ à la retraite.

Je comptais fermement sur une réponse du premier ministre à cette lettre, adressée bien entendu non pas personnellement à moi, mais à l'auditeur général, soit à M. George Long, auditeur général suppléant du 24 mars au 30 juin 1973, soit à M. Macdonell, qui m'a succédé en tant qu'auditeur général le 1<sup>er</sup> juillet 1973. Le premier ministre suggérait d'ailleurs lui-même, dans sa lettre du 27 mars à M. Drury, qu'à son avis, une réponse devrait être envoyée à M. Long ou à M. Macdonell.

M. Drury ou quelqu'un a peut-être répondu. Je ne sais pas. Je ne sais pas non plus si en l'absence de réponse, le bureau a fait suivre ma lettre d'une demande de réponse auprès du premier ministre, ce que, bien entendu, personnellement, j'aurais fait.

Avant de conclure ces commentaires relatifs à ce que je vous ai décrit comme étant la question fondamentale, j'aimerais vous renvoyer à des déclarations faites à ce comité, monsieur le président, le 1<sup>er</sup> mars et le 3 mars par vos témoins, le juge Aylesworth et M. David Stanley, déclarations qui ont été répétées, me dit-on, par l'un ou l'autre à la télévision nationale, ce même soir, d'une manière hautement partisane et critique. Selon eux, il était incompréhensible que j'eusse signé le certificat de vérification des comptes publiés de la Polymer, indiquant que ces comptes étaient le juste reflet de la position financière de ces compagnies, au moment même où j'écrivais ma lettre au premier ministre le 22 mars 1973.

Je répondrai à ceci, monsieur le président, que je trouve tout aussi incompréhensible que le juge Aylesworth et M. Stanley n'aient jamais considéré approprié de me contacter pendant leur enquête. S'ils l'avaient fait et s'ils m'avaient posé cette question, je leur aurais épargné la gêne de cette explication simple et évidente que je vous donne à ce sujet.

Premièrement, les comptes de la Polymer que j'ai signés avec Peat, Marwick and Mitchell étaient certes le juste reflet de la position financière de la société, que Polymer soit une société en vertu de la Loi sur l'administration financière ou non. La vérification a été transmise au Parlement par les

## [Texte]

for 1972 under that Act, which called for an auditor's certificate different to the short form kind of certificate generally employed in the private sector.

Secondly, Section 77 of that Act states very clearly, and I will quote it to you:

... the auditor

that is the auditor of a Crown corporation,

shall call attention to any other matter falling within the scope of his examination that in his opinion should be brought to the attention of Parliament.

It was my opinion that if the Prime Minister of Canada could not during the ensuing six months cause the questionable practices to be investigated and straightened out satisfactorily, then the Auditor General should, under the reporting procedures I have described to you, place the full facts before Parliament in his 1972-73 report to the House.

I should now like to furnish you with fuller facts underlying this unhappy business. They are based on my diarized notes at the time and they cover the following five aspects: the appointment and responsibilities of the joint auditor of Polysar Limited; the concerns of the joint auditors; the letter of representation addressed to the joint auditors by PISA; legal opinions obtained by the company; the joint auditors' meeting with the Polysar Board of Auditors Directors Committee, and some further details by way of conclusion.

Mr. Chairman, if you are wondering about the time, I hope that in half an hour I can be finished.

The appointment and responsibilities of the joint auditors of Polysar Limited.

It is important first to understand the circumstances surrounding the Auditor General's responsibilities under this heading. They were as follows in 1972-73:

1. In the opinion of the legal officers of the Crown, the legal officers of the Canada Development Corporation and the legal officers of Polysar, Polysar had, I was told, ceased to be a Crown corporation of Canada when it was acquired by the Canada Development Corporation in July 1972. I did not agree with this. I will give you my reasons in a moment.

2. Up to July 1972, Polymer's auditor had always been the Auditor General of Canada, appointed by statute, namely, the Department of Munitions and Supply Act, 1939, Chapter 3 which, I am informed, has never been revoked by Parliament. In the late nineteen-sixties I was asked by the President, Ralph Rowzee, if I would have any objection to a private firm of auditors' being appointed as joint auditors with me. Mr. Rowzee suggested Peat, Marwick, Mitchell and Co. This firm had audited Polysar's European subsidiaries, as I have said, for the Auditor General since their incorporation around 1960. I replied that I would have no objection and in July 1970, Peat, Marwick, Mitchell and Co., of Toronto, were duly appointed by the government to be Polysar's auditors.

## [Traduction]

covérificateurs pour 1972, en vertu de cette loi, qui requerrait un certificat de vérification différent de la forme abrégée de certificat généralement utilisé dans le secteur privé.

Deuxièmement, l'article 77 de cette loi stipule très clairement, et je cite, que:

... le vérificateur

en l'occurrence le vérificateur d'une société de la Couronne,

doit signaler toute autre matière qui entre dans le cadre de son examen et qui, d'après lui, devrait être portée à l'attention du Parlement.

D'après moi, si le premier ministre du Canada ne pouvait, au cours des six mois suivants, instituer une enquête sur ces pratiques contestables et un règlement satisfaisant, l'Auditeur général devait alors, en vertu des procédures de rapport que je viens de vous décrire, porter tous ces faits à l'attention du Parlement dans son rapport à la Chambre pour 1972-1973.

J'aimerais maintenant vous communiquer des détails plus complets concernant cette malheureuse affaire. Ils sont fondés sur les notes contenues dans le journal que je tenais à l'époque et ils couvrent les cinq aspects suivants: la nomination et les responsabilités du covérificateur de la Polysar Limitée; les préoccupations des covérificateurs; la lettre de représentations adressée aux covérificateurs par PISA; les avis juridiques recueillis par la société; la rencontre entre les covérificateurs et les membres du comité directeur de vérificateurs de la Polysar; ainsi que quelques détails supplémentaires en guise de conclusion.

Monsieur le président, si le temps vous inquiète, j'espère avoir terminé d'ici une demi-heure.

La nomination et les responsabilités des covérificateurs de la Polysar Limitée.

Il est tout d'abord important de comprendre les tenants et les aboutissants des responsabilités de l'auditeur général à cet égard. Ils étaient les suivants en 1972-1973:

1. Selon les agents juridiques de la Couronne, les agents juridiques de la Corporation de développement du Canada et les agents juridiques de la Polysar, Polysar avait, m'avait-on dit, cessé d'être société de la Couronne du Canada à la suite de son achat, en juillet 1972, par la Corporation de développement du Canada. Je ne suis pas d'accord avec cette conclusion. Je vous donnerai mes raisons dans un instant.

2. Jusqu'en juillet 1972, le vérificateur de la Polymer avait toujours été l'auditeur général du Canada, nommé par la Loi, à savoir la Loi sur le ministère des Munitions et Approvisionnements, 1939, chapitre 3, qui, selon mes renseignements, n'a jamais été abrogée par le Parlement. Vers la fin des années 60, le président, Ralph Rowzee, m'a demandé si je voyais une objection à ce que des représentants d'une firme privée de vérificateurs soient nommés covérificateurs avec moi. M. Rowzee a proposé Peat, Marwick, Mitchell and Co. Cette firme faisait la vérification des filiales européennes de Polysar, comme je l'ai dit, pour l'auditeur général, depuis leur constitution en société aux environs de 1960. J'ai répondu que je n'y voyais pas d'objection et, en juillet 1970, Peat, Marwick, Mitchell and Co., de Toronto, ont été dûment nommés par le gouvernement comme vérificateurs de la Polysar.

## [Text]

3. After Polysar was acquired by the Canada Development Corporation in mid-1972, the corporation stated they considered that since Polysar was no longer in their opinion a Crown corporation, the Auditor General of Canada should no longer be a joint auditor even though he had been appointed 30 years earlier by a statute which had never been revoked. However, as its date of acquisition in July 1972 was mid-way through its 1972 financial year which, as you know, was to end on December 31, 1972, it was agreed that the Auditor General continue as its joint auditor for that year. This was the proper course of action if only for the reason that in my view and that of my legal advisers, the Auditor General of Canada still remained the legal auditor of Polysar under the statute referred to.

4. The question then arose as to whether the Auditor General should continue as the joint auditor after December 31, 1972 year was completed. It will be recalled that the government tried to remove Polysar's name from Schedule D to the Financial Administration Act, that is proprietary corporations in the list of government-owned and controlled corporations. It tried to remove it by, I believe, a dollar vote in the Supplementary Estimates in the spring of 1973 but was prevented from doing so by the Opposition in the House of Commons. Apparently the government desisted in its efforts at that time and has been content to leave Polysar's name on Schedule D ever since. See Appendix C, page 290, to the Report of the Auditor General for 1976, where Polysar's name appears in the list of proprietary corporations owned and controlled by the Government of Canada.

5. After I had retired as the Auditor General on March 23, 1973, I was officially notified by Mr. W. J. Dyke, the Secretary of Polymer, in April or May 1973 at my home, that the Auditor General of Canada had not been reappointed joint auditor of Polysar. I thought this action wrong because of (a) the explicit wording of the act of Parliament which had so appointed him back in 1942, and (b) the existing requirement of the Financial Administration Act. In other words, Polymer should first have been removed from Schedule D to that act and the 1942 legislation appointing him revoked before the Auditor General was removed as its auditor. However, I did not feel the matter called for any action on my part and therefore I never replied to Mr. Dyke's letter.

6. From their appointment in July 1970 up to March 1973, my joint auditor and I divided the Polysar work on the basis whereby Peat Marwick continued to do all the auditing of Polysar's overseas subsidiaries. We shared the Sarnia or head office work jointly. Together we would discuss our findings with company management and the board of directors and determine the manner in which we would report upon, under the Financial Administration Act, Section 77, and certify the annual financial statements.

## [Translation]

3. A la suite de l'acquisition de la Polysar par la Corporation de développement du Canada, au milieu de l'année 1972, cette société a déclaré qu'étant donné que la Polysar n'était plus, à son avis, une société de la Couronne, elle considérait que l'auditeur général du Canada ne devrait plus être covérificateur, même s'il avait été nommé 30 ans plus tôt, en vertu d'une loi qui n'avait jamais été abrogée. Cependant, étant donné que sa date d'achat en juillet 1972 survenait au milieu de son année financière de 1972, année qui comme vous le savez devait se terminer le 31 décembre 1972, il a été convenu que l'auditeur général demeurerait covérificateur pour cette année-là. C'était la démarche appropriée à adopter, ne serait-ce que parce qu'à mon avis, et à celui de mes conseillers juridiques, l'auditeur général du Canada était toujours le vérificateur légal de la Polysar en vertu de la loi susmentionnée.

4. La question s'est alors posée de savoir si l'auditeur général devrait demeurer covérificateur après le 31 décembre 1972. On se souviendra que le gouvernement a essayé de supprimer le nom de la Polysar de l'Annexe D de la Loi sur l'administration financière, c'est-à-dire de la liste des sociétés propriétaires possédées et contrôlées par le gouvernement. Il a essayé de le supprimer, sauf erreur, par le biais d'un crédit d'un dollar dans le Budget supplémentaire du printemps de 1973, mais il en a été empêché par l'Opposition, à la Chambre des communes. Apparemment, le gouvernement n'a pas insisté et, depuis, le nom de la Polysar figure toujours à l'Annexe D. Voyez l'annexe C, page 315, du Rapport de l'auditeur général pour 1976 où le nom de la Polysar figure dans la liste des sociétés propriétaires possédées et contrôlées par le gouvernement du Canada.

5. Après mon départ à la retraite, le 23 mars 1973, j'ai été officiellement notifié par M. W. J. Dyke, secrétaire de la Polymer, en avril ou en mai 1973, chez moi, que l'auditeur général du Canada n'avait pas été renommé covérificateur de la Polysar. J'ai pensé que c'était une erreur, d'une part, à cause de a) le libellé explicite de la Loi du Parlement qui l'avait ainsi nommé, en 1942, et d'autre part, à cause de b) l'exigence actuelle de la Loi sur l'administration financière. En d'autres termes, la Polymer aurait dû en premier lieu être retirée de l'annexe D de cette loi et, deuxièmement, la mesure législative de 1942 le nommant aurait dû être abrogée avant que l'auditeur général cesse d'être son vérificateur. Néanmoins, je n'ai pas estimé que cela requerrait une action de ma part et, par conséquent, je n'ai jamais répondu à la lettre de M. Dyke.

6. Du jour de leur nomination, en juillet 1970, jusqu'en mars 1973, mes coauditeurs et moi-même nous nous sommes répartis la vérification des comptes de la Polysar, Peat, Marwick continuant de faire toutes les vérifications des filiales outremer de la Polysar. Nous procédions en commun à la vérification de Sarnia ou du siège social. Nous discutons ensemble de nos constatations avec la direction de la société et le conseil d'administration pour déterminer la manière de rédiger notre rapport, en vertu de l'article 77 de la Loi sur l'administration financière, et de certifier le bilan financier annuel.

## [Texte]

This arrangement worked reasonably smoothly up to March 1973, although in both the 1970 and 1971 closings I had to insist on several year-end writeoffs, provisions of more complete disclosures of material facts in the financial statements for 1970 and 1971, which my joint auditor did not appear to consider necessary. I thought it strange that I should always have to be the joint auditor who brought up these matters. But Polysar's management readily agreed with me; they made the adjustments or the footnote changes that I requested. My joint auditor concurred, and thus I was fully satisfied to sign the statements.

It will be appreciated that as joint auditors both Peat Marwick and I had to have regard not only to the requirements of the Canada Corporations Act but also to the provisions of the Financial Administration Act, which, under Part VIII relating to Crown corporations, places very clear reporting responsibilities on the auditors of Crown corporations under Section 77(1). This reads:

The auditor shall report annually to the appropriate Minister the result of his examination of the accounts and financial statements of a corporation, and the report shall state whether in his opinion

- (a) proper books of account have been kept by the corporation;
- (b) the financial statements of the corporation
  - (i) were prepared on a basis consistent with that of the preceding year and are in agreement with the books of account,
  - (ii) in the case of the balance sheet give a true and fair view of the state of the corporation's affairs as at the end of the financial year, and
  - (iii) in the case of the statement of income and expense, give a true and fair view of the income and expense of the corporation for the financial year; and
- (c) the transactions of the corporation that have come under his notice have been within the powers of the corporation under this Act and any other Act applicable to the corporation;

This is the important part.

and the auditor shall call attention to any other matter falling within the scope of his examination that in his opinion should be brought to the attention of Parliament.

In addition, members of this Committee most certainly will appreciate how I myself as the Auditor General had my own additional responsibilities to Parliament under Part VII of the act, with which I am sure you are all familiar.

I would now like to turn to the concerns of the joint auditors. On December 2, 1976, the Prime Minister advised the House of Commons—that is at page 1593 of *Debates*—that the government had “read into the record” a statement by

## [Traduction]

Cet arrangement a fonctionné raisonnablement et sans trop d'à-coups jusqu'en mars 1973, bien qu'à la fin des exercices de 1970 et de 1971, il m'ait fallu insister pour que plusieurs défalcatons de fin d'année, une divulgation plus complète de faits matériels figurent dans les bilans de 1970 et 1971, ce que mes covérificateurs ne semblaient pas considérer comme nécessaire. J'ai trouvé étrange qu'il faille toujours que ce soit moi qui soulève ces questions. Cependant la direction de Polysar s'est toujours volontiers pliée à mes demandes, a pratiqué les ajustements ou apporté les modifications dans les notes de bas de page que je réclamaï. Mes covérificateurs donnaient leur approbation et ainsi j'étais totalement satisfait que je pouvais signer les comptes.

Vous comprendrez qu'en tant que covérificateurs, Peat, Marwick et moi-même devons non seulement tenir compte des exigences de la Loi sur les corporations canadiennes mais également des dispositions de la Loi sur l'administration financière qui, dans sa partie VIII relative aux sociétés de la Couronne, énonce très clairement à l'article 77(1) les responsabilités des vérificateurs des sociétés de la Couronne en matière de rapport. Je cite:

Le vérificateur doit faire connaître, tous les ans, au ministre compétent, le résultat de son examen des comptes ainsi que des états financiers d'une corporation, et le rapport doit indiquer si, à son avis,

- a) la corporation a tenu des livres de comptabilité appropriés;
- b) les états financiers de la corporation
  - (i) ont été préparés sur une base compatible avec celle de l'année précédente et sont en accord avec les livres de comptabilité,
  - (ii) dans le cas du bilan, donnent un aperçu juste et fidèle de l'état des affaires de la corporation à la fin de l'année financière, et
  - (iii) dans le cas du relevé des revenus et des dépenses, donnent un aperçu juste et fidèle du revenu et des dépenses de la corporation pour l'année financière; et si, à son avis,
- c) les opérations de la corporation venues à sa connaissance étaient de la compétence de la corporation aux termes de la présente loi et de toute autre loi y applicable;

Voici la partie importante.

Et il doit signaler toute autre matière qui rentre dans le cadre de son examen et qui, d'après lui, devrait être portée à l'attention du Parlement.

De plus, les membres de ce comité comprendront parfaitement que personnellement, en tant qu'auditeur général, j'avais mes propres responsabilités supplémentaires envers le Parlement en vertu de la partie VII de la Loi, que vous ne devez sûrement pas ignorer.

J'aimerais maintenant passer aux préoccupations des covérificateurs. Le 2 décembre 1976, le premier ministre a informé la Chambre des communes, cela figure à la page 1593 des *Débats*, que le gouvernement avait consigné une déclaration de

## [Text]

Peat Marwick Mitchell and Co. that "there were no inflated invoices". If this statement refers to the situation at the time of our audit in 1972-73, it is not borne out by the facts disclosed to Peat Marwick and to me at that time, which were as follows.

• 1140

My first knowledge of what was really going on was when my auditors brought me a copy of a letter signed by Mr. H. M. Matthews of Peat Marwick, Zurich, dated February 1, 1973, addressed to his superior, Mr. J. D. Collins, in Paris, with copies to a Mr. W. G. Mecklenburg, Paris, and to Mr. K. B. Kirkwood, Toronto. I notice that none of the Peat, Marwick witnesses—that is, Mr. Matthews, Mr. Kirkwood or Mr. Cowperthwaite—in their evidence to this Committee has ever referred to this letter. This is what Mr. Matthews wrote, and it speaks for itself:

I refer to your memo of January 16 which I deliberately delayed answering until I visited Fribourg and had certain detailed information which I had requested the company to prepare.

It is the practice of Polysar international (SA PISA) to sell and invoice merchandise to certain customers in accordance with agreements with their customers at inflated prices. Within the accounts of Fribourg adjustment is automatically made to contra-sales accounts and to accrued liabilities to reduce such selling prices as to actual terms agreed with the customers. When the customer pays the invoice a transfer is usually made from accrued liabilities to accounts receivable by an internal credit note, a copy of which seldom goes to the customer. The separate subsidiaries ledger is maintained within the accounts receivable ledger for each customer for these liabilities, and statements relating to these accounts are virtually never sent outside Switzerland. Settlement of the liabilities is effected in accordance with the specific instructions of each customer. Such methods vary from bank transfer to numbered Swiss bank accounts, to transfer to Swiss affiliates of such customers, and from cheque payments to customers who personally visit Fribourg, to international payments to designated beneficiaries.

It is a bit complicated, but as an old hand in the business, I recognized what it meant.

The letter goes on:

These transactions, which are effected with customers in a large variety of countries, have certain advantages to both parties. For PISA they helped to maintain price levels in certain countries, while at the same time they offer incentives to customers which enable them to sell their product. Indeed on the latter point PISA is, we are informed, obliged to do it as it is common practice with all its competitors. The primary advantages for customers are reduction of local tax liabilities and the provision of the means to maintain, physically, funds outside the control of the national exchange regulations.

## [Translation]

Peat, Marwick, Mitchell and Co., indiquant l'existence de «factures gonflées». Si cette déclaration se réfère à la situation prévalant lors de notre vérification de 1972-1973, elle n'est pas appuyée par les faits que m'ont révélés à l'époque Peat, Marwick et qui étaient les suivants.

C'est quand mes vérificateurs m'ont communiqué qu'une lettre de M. H. M. Matthews de Peat, Marwick, Zurich, datée du 1<sup>er</sup> février 1973 et adressée à son supérieur, M. J. D. Collins, à Paris, avec copies à M. W. G. Mecklenburg, Paris, et M. K. B. Kirkwood, Toronto, que je me suis véritablement aperçu de ce qui se passait. Je remarque qu'aucun des témoins de Peat, Marwick, à savoir M. Matthews, M. Kirkwood ou M. Cowperthwaite, n'ont jamais parlé de cette lettre dans leurs témoignages. Voici ce qu'a écrit M. Matthews:

C'est délibérément que j'ai tardé à répondre à votre note de service du 16 janvier car je voulais obtenir des précisions demandées à la société, lors de mon passage à Fribourg.

Polysar International (SA PISA) a l'habitude de vendre et de facturer à des prix gonflés la marchandise à certains clients avec qui elle a passé des accords. Dans les comptes de Fribourg, le réajustement se fait automatiquement dans les comptes de contre-partie et le passif accumulé pour réduire ces prix de vente aux conditions convenues avec les clients. Lorsque le client paye la facture, on effectue en général un transfert entre le passif accumulé et les comptes à recevoir au moyen d'un bordereau de crédit interne dont le client reçoit rarement copie. Les livres auxiliaires sont gardés dans le grand livre des comptes à recevoir, pour chaque client, et l'on n'envoie pratiquement jamais hors de Suisse des états relatifs à ces comptes. Le règlement du passif est effectué conformément aux instructions précises de chaque client. Ces méthodes varient entre un transfert bancaire et un compte numéroté dans une banque suisse ou un transfert à des filiales suisses de ces clients. Il peut, d'autre part, s'agir de paiements par chèques à un des clients venant personnellement les toucher ou de paiements internationaux à des bénéficiaires désignés.

C'est un peu compliqué mais, connaissant le domaine, j'ai compris de quoi il s'agissait.

Je poursuis la lecture de la lettre:

Ces transactions effectuées avec des clients de pays très nombreux ont certains avantages pour les deux parties. Pour PISA, elles lui ont permis de maintenir ses tarifs, dans certains pays, tout en offrant aux clients des facilités de paiements pour accroître le volume de leurs ventes. En fait, en dernier ressort, PISA, nous dit-on, va le faire parce que c'est une pratique habituelle chez ses concurrents. Pour les clients, l'avantage essentiel est une diminution du passif fiscal local et la possibilité de maintenir, physiquement, des fonds soustraits aux contrôles d'échange.

**[Texte]**

Another recognizable old point. The third paragraph, Mr. Matthews continuing:

We have discussed the legal aspects of these transactions with company officials, including the in-house legal official in Fribourg. We have been informed that neither the federal nor the tax laws of Switzerland have been violated. The reductions can be justified as price discounts which have to be granted to achieve sales in the normal course of business. No attempt is made in Switzerland to disguise the payments from Swiss authorities.

I have a copy of this letter, which I had made for you in the Toronto library, if you would like to have it, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Henderson:** I underlined this section myself, because this is now coming to the really gutsy part:

The situation as regards foreign exchange and fiscal regulations, however, appears less clear. From PISA's point of view there could perhaps be the possibility of being subjected to foreign legal action for price fixing. Further, the company might be implicated in an action against the customer for evasion of foreign exchange control regulations. The customer is clearly more liable in this area, as he is also in the area of tax evasion. Successful prosecution on these charges could possibly result in penalties and other consequences to certain customers, sufficient to prejudice the collectability of our related accounts receivable.

That was certainly true. But now we come to the contingent liability, the one that flagged that for me. Mr. Matthews says:

Further, it is to be noted that some 45 per cent of the payments in the year . . .

That was a lot of money; there were seven million Swiss francs involved.

. . . are to a [blank] country customer.

I will not mention the name because that, Mr. Chairman, is your practice. The group structure in Europe is built around a blank country holding company. And I know about that because I went and had a darn good look at it on a couple of occasions. Even if the blank country authorities could not actually take action against PISA, they might be able to take action locally against the group and possibly prejudice the European structure. Well, they certainly could because PISA, you understand, was a subsidiary of this thing. Well, Mr. Matthews continues:

The extent of these transactions in the year ended December 31, 1972 is as follows:

(1) Rebates granted amounted to approximately Swiss francs 7 million which represented some 1.5 per cent of total sales and 2.6 per cent of sales to non-affiliated companies.

(2) Rebates estimated owed at December 31, amounted to Swiss francs 4 million or 3.1 per cent of

**[Traduction]**

Autre élément facile à déceler. Au troisième paragraphe, M. Matthews poursuit:

Nous avons discuté des aspects légaux de ces transactions avec les dirigeants de cette société et, notamment, les conseillers juridiques de Fribourg. Nous avons appris que ni le droit fiscal fédéral ni le droit suisse n'avaient été violés. Les réductions peuvent se justifier comme rabais devant être accordés pour obtenir des ventes. On n'essaye pas, en Suisse, de déguiser ces paiements aux yeux des autorités suisses.

J'ai fait photocopier cette lettre à votre intention, à la bibliothèque de Toronto, si vous voulez la garder, monsieur le président.

**Le président:** Merci.

**M. Henderson:** J'ai moi-même souligné cette partie car on en arrive au cœur du problème:

Toutefois, pour ce qui est des règlements fiscaux et du change, la situation semble moins claire. Pour PISA, il y aurait possibilité de poursuites judiciaires à l'étranger pour fixation de prix. D'autre part, la société pourrait être impliquée si le client était poursuivi pour avoir détourné les règlements visant les contrôles d'échange. Il est clair que, dans ce domaine, comme dans celui d'évasions fiscales, c'est le client qui est le plus responsable. Si la poursuite réussissait, il s'ensuivrait probablement des amendes et d'autres conséquences pour certains clients, assez pour menacer nos comptes à recevoir connexes.

C'était certainement vrai. Mais nous en arrivons maintenant au passif éventuel, ce qui m'a mis la puce à l'oreille. M. Matthews déclare:

Il faut d'autre part noter que quelque 45 p. 100 des paiements, au cours de l'année . . .

Cela faisait beaucoup d'argent; il s'agissait de 7 millions de francs suisses.

sont effectués à un client de tel pays.

Je ne nommerai pas ce pays, monsieur le président. C'est l'habitude. La structure du groupe, en Europe, est construite autour d'une société de gestion d'un tel pays. Je sais, car j'y suis allé et ai bien étudié la question à deux reprises. Même si les autorités de ce pays ne peuvent rien contre PISA, elles peuvent localement poursuivre le groupe et peut-être porter préjudice à la structure européenne. En fait, c'est certain, car PISA, vous comprenez, était une filiale. Et M. Matthews poursuit:

Les transactions au cours de l'année se terminant le 31 décembre 1972, furent les suivantes:

(1) rabais s'élevant à un total d'environ 7 millions de francs suisses, soit à peu près 1.5 p. 100 du total des ventes, et 2.6 des ventes aux sociétés non affiliées.

(2) estimation des rabais au 31 décembre: 4 millions de francs suisses ou 3.1 p. 100 du passif courant. Du

## [Text]

current liabilities. From an audit point of view we feel we were confronted with the following aspects:

- (1) Were the transactions processed during the year bona fide?
- (2) Were payments made in accordance with customer instructions?
- (3) Was control over these transactions and especially the payments adequate?
- (4) Is presentation in the statement of earnings proper?
- (5) Is the company properly indemnified by the customers in respect of any breach of fiscal exchange or other foreign regulations?

So, he had five good questions. He goes on:

We believe that our detailed audit test work, which revealed no exceptions, was satisfactory to positively conclude in respects of points (1), (2) and (3).

That is to say, they were bona fide, that the payments were made in accordance with customer instructions and that the control over them was adequate.

For point (4) the audited accounts present net sales in the earnings statement.

Well, that is true.

For the fifth part, is the company properly indemnified by the customers in respect of any breach in these regulations, he said:

the fifth part is to be covered not only by our discussions, already mentioned above, but also by a specific letter of representation, a draft of which is attached.

You have been over this representation business.

It has been Mr. Kirkwood's proposal that the Vice-President of Finance and Planning, Polymer Corporation,

That is Mr. Bracewell.

who is also a director of PISA should sign this letter, and we are proposing that Mr. Roberts, the General Manager and Mr. Bradford, Manager of Finance and Accounting should also sign as the two local officials most familiar with the transactions.

Your comments on the foregoing would be much appreciated, particularly as regards the text and signatures of the representation letter.

And this is the end of the letter signed by Mr. Matthews.

**Mr. Francis:** What is the date, sir, again?

**Mr. Henderson:** February 1, 1973.

**Mr. Francis:** Thank you.

**Mr. Henderson:** This was the first real indication I had about the seriousness of the practice in question, certainly the first time it came so forcibly to my attention. It raised many questions in my mind particularly the serious implications it could have for Polysar, indeed for Canada's reputation abroad.

## [Translation]

point de vue de la vérification, nous devons nous poser les questions suivantes:

- (1) Les transactions avaient-elles été faites en bonne foi au cours de l'année?
- (2) Les paiements avaient-ils été conformes aux instructions du client?
- (3) Le contrôle de ces transactions et surtout des paiements est-il suffisant?
- (4) L'état des revenus est-il bien présenté?

(5) La société est-elle convenablement indemnisée par les clients pour toute irrégularité visant le change, le fisc ou d'autres règlements étrangers?

C'était donc cinq bonnes questions. Il poursuit:

Nous estimons que notre travail de vérification nous a permis de répondre positivement aux trois premières questions.

Donc, les transactions étaient de bonne foi, les paiements étaient effectués conformément aux instructions du client et le contrôle était suffisant.

Pour la quatrième question, les comptes vérifiés présentent des ventes nettes dans le gains.

C'est exact.

Pour la cinquième question, la société est-elle convenablement indemnisée par les clients pour toute infraction aux règlements? Il déclare:

Pour la cinquième question, elle est passablement couverte par les discussions dont nous avons déjà parlé et par une lettre particulière dont vous trouverez ci-joint une ébauche.

Vous avez pris connaissance.

M. Kirkwood a proposé que le vice-président des finances et de la planification de la société Polymer,

C'est M. Bracewell.

qui est également administrateur de PISA, signe cette lettre, et nous proposons que M. Roberts, directeur général ainsi que M. Bradford, directeur des finances et de la comptabilité, signent également puisque ce sont les deux personnes sur place les mieux au courant des transactions.

Nous vous serions très reconnaissants de nous dire ce que vous en pensez, surtout quant au texte et aux signatures de cette lettre.

C'est ainsi que se termine la lettre signée par M. Matthews.

**M. Francis:** Pouvez-vous me redonner la date de la lettre, s'il vous plaît?

**M. Henderson:** Le 1<sup>er</sup> février 1973.

**M. Francis:** Merci.

**M. Henderson:** C'est la première fois réellement que j'ai pu deviner que le problème était sérieux. Cela soulevait, pour moi, beaucoup de questions, surtout quant aux implications éventuelles pour Polysar et pour la réputation du Canada à l'étranger.

## [Texte]

I did not think a letter of representation signed by Mr. Bracewell in Sarnia and Messrs. Bradford and Roberts in Fribourg provided the company with any indemnification of the liabilities which might lie ahead as Peat, Marwick's letter from Zurich so clearly stated. It raised the very serious contingency that the government of one or more of the nationals involved might simply decide to sue this multinational corporation owned by the Government of Canada. To me this could be a contingent liability of great magnitude far transcending any dollar value. In my opinion, the answer lay in checking out the facts very carefully, and if I was right, getting the practices stopped.

What I wanted to know was: how much of these payouts represented bona fide quantity discounts or rebates and how much straight kickbacks or bribes? I told my officers that it should be easy for Mr. Matthews to determine this by checking each one out against the price lists and the standard quantity discounts. I believe and understood that they passed this request along to Mr. Kirkwood of Peat, Marwick but no such breakdown was ever forthcoming. Nor can I find where it has ever been produced even yet, even by Messrs. Aylesworth and Stanley.

Now let me continue describing as clearly and chronologically as I can what took place, based on my diary of these events in 1973. On February 13, 1973 Mr. Cowperthwaite, the senior partner of Peat, Marwick, Toronto telephoned me to discuss the matter raised by his Zurich office in the hope we could resolve it together before we were to meet with the audit committee of Polysar's Board of Directors on February 21. My diary contains an almost verbatim account of that conversation.

## • 1150

My joint auditor said the question as he saw it was one of marketing allowances resulting from a change that the company had made in 1972. Briefly, he said, the situation was that in order to maintain the price levels of certain of their products in certain countries they had been giving marketing allowances. He said they had been doing this for some time, but this year, 1972, was the first time they had been granting what he said might be called "redirected marketing allowances".

To illustrate, the company had an arrangement with a customer that they would bill or invoice, he said, at one figure and the customer would pay, say, 90 per cent of that figure. The balance of 10 per cent would be redirected by the company, that is, PISA Fribourg to possibly another country or into a Swiss numbered bank account.

As both Mr. Cowperthwaite and I saw it in that conversation the problem was that allowances of this type granted in Europe could under certain conditions give rise to serious contingent liabilities if the company, PISA, were found to have infringed on the exchange control or practising statutes of its customers. And always, you must remember, PISA is just not an ordinary company; it has the money of the Government of Canada behind it. It is very vulnerable. PISA, he said—this is Mr. Cowperthwaite speaking—would represent that the granting of redirected marketing allowances is normal European

## [Traduction]

Je ne pensais pas qu'une lettre de représentations signée par M. Bracewell, de Sarnia, et de MM. Bradford et Roberts, à Fribourg, déchargeait la société des responsabilités que pouvait impliquer la lettre de Zurich de Peat, Marwick. Cela soulevait l'éventualité très sérieuse que le gouvernement d'une ou de plusieurs de ces sociétés pourrait simplement décider de poursuivre cette société multinationale, propriété du gouvernement canadien. Il y avait donc là, pour moi, une responsabilité éventuelle beaucoup plus importante que les sommes en cause. A mon avis, il s'agissait de vérifier tout cela très soigneusement et de faire cesser ce genre de pratiques si les accusations étaient fondées.

Je voulais donc savoir: combien de ces paiements représentaient des rabais de bonne foi à la quantité ou des escomptes et combien étaient tout simplement des pots-de-vin? J'ai déclaré à mon personnel qu'il serait facile pour M. Matthews de déterminer cela en vérifiant, chaque fois, avec les tarifs et les rabais normalement accordés pour la quantité. Je crois que l'on a transmis cette demande de renseignements à M. Kirkwood, de Peat, Marwick, mais que l'on ne nous a jamais donné de précisions. Je ne pense pas d'ailleurs que MM. Aylesworth et Stanley n'en aient donné.

Permettez-moi maintenant de continuer de vous décrire aussi clairement et chronologiquement que possible ce qui s'est passé d'après le journal que j'ai tenu là-dessus en 1973. Le 13 février 1973, M. Cowperthwaite, principal associé de la société Peat, Marwick, de Toronto, m'a téléphoné concernant l'affaire soulevée par son bureau de Zurich, dans l'espoir que nous parviendrions à la régler avant de nous réunir avec le comité de vérification du conseil d'administration de la société Polymar prévue pour le 21 février. J'ai noté cette conversation mot pour mot dans mon journal.

Le vérificateur conjoint a dit qu'à son avis, il s'agissait de commissions découlant d'une modification introduite par la société, en 1972. Ces commissions avaient été accordées pour maintenir le niveau des prix de leurs marchandises dans certains pays. Cette pratique datait de quelques années déjà, mais c'est en 1972, que l'on avait accordé pour la première fois ces nouvelles commissions.

Ainsi la société avait convenu avec un client qu'on lui adresserait une facture pour un certain montant mais que le client ne payerait que 90 p. 100 de cette somme, le solde de 10 p. 100 étant versé par PISA, à Fribourg, à un compte de banque numéroté, en Suisse, ou bien dans un autre pays.

M. Cowperthwaite et moi-même étions d'avis que le fait d'accorder des commissions de ce genre en Europe risquait d'entraîner des responsabilités éventuelles pour la PISA s'il était constaté que, ce faisant, la société contrevenait à la loi sur les contrôles d'échange. Il ne faut pas oublier non plus que la PISA n'est pas une société ordinaire vu qu'elle est financée par le gouvernement du Canada, ce qui la rend d'autant plus vulnérable. M. Cowperthwaite avait dit que d'après la PISA, il était de pratique courante, en Europe, d'accorder des commissions de ce genre. En 1972, première année où ces commissions

## [Text]

practice. The allowances granted in 1972, the first year of substantial granting of the redirected marketing allowances amounted to Swiss francs 7 million or about \$1.9 million United States currency.

Mr. Cowperthwaite then set some matters up by saying, and here I quote his precise words:

We have come across something, Max, which quite frankly we are not sure we like the look of, namely, that a Canadian Crown corporation has entered into transactions which, if they came to light in the countries concerned, namely country and country primarily, would draw the attention of the authorities and may result in certain penalties being placed on the company, also be charging it with certain criminal transactions. Now the company says, 'well, all this is part of the way of doing business.' If this was Massey Ferguson, Max, we would go along with it.

It may be news to Massey Ferguson.

We think, however, we have a Crown corporation here. Nobody will tell us whether we have or not, but if we have a Crown corporation, what I ask are our responsibilities as auditors under the context of the Financial Administration Act?

**Mr. Gillies:** Is that a memo that was written to you or is it verbatim?

**Mr. Henderson:** This was taken down by me at the time or the conversation by the simple expedient of turning on my dictating machine as I did frequently in conversation, Mr. Gillies. My secretary would then type up the conversation and I would circulate it to my staff. Because I was so busy it was one way that I kept the communications going in my office.

**Mr. Gillies:** Did the chap you were talking to know it was being recorded?

**Mr. Henderson:** I do not know. It was likely attached to the instrument. It was simply that the machine was on the desk. I had to have notes. I could not write as fast as he spoke but I made a particular point of taking that down.

Mr. Cowperthwaite declared that he and I should, therefore, address ourselves on two fronts: one, as normal shareholders auditors in a commercial sense and our responsibilities as a result of this transaction; two, as joint auditors of a company that apparently is still under the Financial Administration Act of Canada, which requires the auditors to report in a different form.

He went on to say that as normal shareholders auditors we faced three aspects or choices as he saw it: one, a specific liability exists but how could it be determined; two, a contingent liability if crystalized would not prove material in relation to the company's net worth; three, with an independent Swiss legal opinion and representation later from PISA's management on the subject it seemed to him that we could go ahead normally and dispose of the company's accounts with a clean certificate.

## [Translation]

ont atteint un chiffre important, celles-ci se sont élevées à 7 millions de francs suisses, soit 1.9 millions de dollars américains.

Ensuite, M. Cowperthwaite a dit, et je le cite:

Max, nous avons découvert quelque chose qui ne nous plaît pas beaucoup car voilà une société de la Couronne canadienne effectuant des transactions qui, si elles étaient découvertes dans les pays intéressés, les noms des deux pays sont laissés en blanc, ne manqueraient pas d'attirer l'attention des autorités et entraîneraient des amendes pour la société qui risque d'être inculpée pour avoir effectué des transactions illégales. Or, la société affirme que ceci fait partie de la pratique commerciale courante. S'il s'agissait de la société Massey-Ferguson, par exemple, ce serait une position acceptable.

C'est peut-être la première fois que Massey-Ferguson en entend parler.

Mais il s'agit en l'occurrence d'une société de la Couronne. Or, en pareil cas, quelles sont nos responsabilités de vérificateurs aux termes de la Loi sur l'administration financière?

**M. Gillies:** Est-ce qu'il s'agit d'une note qu'il vous a écrite ou s'agit-il d'une transcription textuelle?

**M. Henderson:** Cette conversation a été enregistrée sur mon dictaphone, ce que je faisais souvent lorsque je discutais avec M. Gillies. Ensuite, ma secrétaire l'a transcrite à la machine, des exemplaires en ont été distribués aux membres de mon personnel. J'ai eu recours à cette technique pour épargner du temps.

**M. Gillies:** Est-ce que votre interlocuteur savait que la conversation était enregistrée?

**M. Henderson:** Je ne sais pas. Le dictaphone se trouvait sur mon bureau. Des notes étaient tout à fait indispensables; or, il n'était pas question d'écrire aussi rapidement qu'il parlait.

M. Cowperthwaite a dit ensuite que nous devons attaquer ce problème sur deux fronts: d'une part, en tant que vérificateurs au sens commercial du mot et, d'autre part, en tant que vérificateurs conjoints d'une société relevant de la Loi sur l'administration financière du Canada, loi qui exige des vérificateurs un rapport sous une forme différente.

Il a dit ensuite qu'en tant que vérificateurs responsables devant les actionnaires, nous avions trois options: qu'une responsabilité existait bel et bien, la question étant de savoir comment la déterminer; même si une responsabilité éventuelle se concrétisait, cela n'aurait pas de répercussions préjudiciables sur la situation financière de la société; il était d'avis que puisque nous disposions d'un avis juridique d'un avocat suisse indépendant et d'une lettre de représentations de la direction de la PISA concernant cette affaire, que nous pouvions sans risque approuver le bilan de la société.

## [Texte]

I then said to Mr. Cowperthwaite that I was greatly concerned with his and my responsibilities as joint auditors under the Financial Administration Act of Canada. These required, under Section 77(1) of the act, first that the auditors' reports state that all transactions are within the powers of the corporation, and secondly, that the auditor, as I have already quoted to you, shall call attention to any other matter falling within the scope of his examination which, in his opinion, shall be brought to the attention of Parliament.

• 1155

The problem, as Mr. Cowperthwaite and I saw it in that conversation, was whether the transactions—namely, the redirected marketing allowances and the company's method of paying them—in any way constituted a matter requiring special treatment by the joint auditors, if only for the reason that the company was a Canadian Crown corporation subject to the Financial Administration Act. I told my joint auditor very clearly that in my opinion it did require special treatment; not because of the marketing allowances “redirected” or however described—assuming, of course, that such allowances were not straight kickbacks or bribes but were bona fide and proper quantity discounts given in normal business—but because of the way in which they were being administered: namely, inflating invoice prices and depositing the inflated amount in Swiss numbered bank accounts. I said I could only view this as an action whereby PISA, our client, a Crown corporation owned by the Government of Canada, could be said to be—in fact, could be accused of—aiding and abetting its customers to avoid exchange control and tax legislation in the countries in which they resided or did their business.

I said three things very clearly to Mr. Cowperthwaite in this conversation: first, I thought the implications of this extremely serious to Polymer as a Crown corporation, as well as to the reputation of our country abroad; second, in my view a shareholder's auditor had a very clear responsibility to safeguard the integrity of his client's interests in such a situation; and third, Mr. Cowperthwaite was to remember that he and I would be signing a certificate on the accounts under Section 77 of the Financial Administration Act, not the kind of short-form one used by auditors in the private sector. Mr. Cowperthwaite agreed with me but said, in effect, that this had of course to be my own particular responsibility. I replied that after all, this is what joint auditing is all about, and I hoped he would support me in whatever action I decided I might have to take.

Before proceeding further, he then suggested that opinion of legal council should be attained by the company on two counts. One: whether the company continued to be a Crown corporation fully under the Financial Administration Act; if it did not, then in his opinion that would be the end of the matter. Two: if it was under the Financial Administration Act, whether the transaction—namely, the redirected marketing allowances, which may under certain circumstances infringe the exchange in taxation statutes in various companies in Europe—should, in the light of the Financial Administration Act of Canada and

## [Traduction]

J'ai dit ensuite à M. Cowperthwaite que nos responsabilités en notre qualité de vérificateurs conjoints aux termes des dispositions de la Loi sur l'administration financière étaient une question fort préoccupante. En effet, l'article 77(1) de la Loi stipule que, dans leur rapport, les vérificateurs doivent confirmer que toutes les transactions effectuées relèvent bien de la compétence de la société et, deuxièmement, que les vérificateurs doivent signaler à l'attention du Parlement toutes questions douteuses qu'ils auraient relevées lors de leur vérification.

Or, la question était justement de savoir si ces commissions versées par la société, dans un autre pays, devaient faire l'objet d'un traitement spécial par les vérificateurs conjoints, ne serait-ce que du fait que la société est une société de la Couronne assujettie aux dispositions de la Loi sur l'administration financière. J'ai donc fait savoir à mon collègue qu'à mon avis, c'est ce que nous devons faire en l'occurrence, non parce que ces commissions avaient été versées ailleurs, à condition bien sûr qu'il ne s'agisse pas de simples pots-de-vin, mais bien de remises pour grosses quantités, comme cela se fait couramment dans les affaires. Mais qu'il fallait en faire état à cause de la façon dont la société avait procédé, notamment en gonflant les factures et en versant la différence dans des comptes de banque numérotés, en Suisse. A mon avis, notre client, la PISA, une société de la Couronne appartenant au gouvernement canadien, pouvait très justement être accusée d'aider ses clients à contrevenir aux lois sur le contrôle d'échange en vigueur dans les pays où la société conduit ses affaires.

J'ai donc dit trois choses à M. Cowperthwaite au cours de cette conversation. Premièrement, que les répercussions seraient très graves, à mon avis, pour Polymer, qui est une société de la Couronne, ainsi que pour la réputation de notre pays à l'étranger; deuxièmement, les vérificateurs des actionnaires de la société devaient, en pareil cas, veiller avant tout aux intérêts de leurs clients et, troisièmement, que nous devions nous souvenir, M. Cowperthwaite et moi-même, que nous imposerions notre signature sur le bilan aux termes de l'article 77 de la Loi sur l'administration financière, et non pas selon les modalités utilisées par les vérificateurs travaillant dans le secteur privé. M. Cowperthwaite était d'accord avec moi mais a ajouté que c'était ma seule responsabilité. A quoi j'ai répondu que nous étions conjointement vérificateurs de la société et que j'espérais dès lors qu'il m'appuierait dans mon action.

Il a suggéré que la société devrait obtenir un avis juridique concernant, d'une part, la question de savoir si la société était toujours une société de la Couronne relevant exclusivement des dispositions de la Loi sur l'administration financière; si elle ne l'était pas, il estimait que l'affaire était close. Par contre, si la société relevait bien des dispositions de la Loi sur l'administration financière, il s'agissait de savoir si ces commissions qui, dans certains cas, contrevenaient aux lois sur l'échange dans différents pays d'Europe, aux termes de la Loi sur l'administration financière du Canada et toute autre loi à laquelle la

## [Text]

any other acts under which the company may be deemed to be held responsible in Canada, be interpreted as requiring special note by the auditors either in their report to the shareholders or by the Auditor General in his reports to Parliament. I told Mr. Cowperthwaite I did not require a legal opinion as far as my responsibilities were concerned under the Financial Administration Act; they were perfectly clear to me. We agreed that the signing of the accounts of Polysar should be delayed until it secured the legal opinions Mr. Cowperthwaite wanted.

It has always been my firm opinion that an auditor, whether he be the Auditor General of the country or a private auditor, has a responsibility to advise his client of any circumstances which could harm his client, whether in terms of money or, more important, in terms of that client's reputation. For this reason, I was amazed to read in the *Globe and Mail* on November 30, 1976 Mr. Cowperthwaite's statement that:

whether or not the transaction is intended to result in tax or foreign exchange control evasion is not the responsibility of the auditor.

In my view, it is the responsibility of every auditor, to the best of his ability, to be the conscience of his client. Although in this case I was asking for a footnote to be placed on Polysar's financial statements disclosing the fact that the company's rebating practices might under certain circumstances give rise to substantial liabilities of an undisclosed amount, I considered I had ample grounds for demanding this in light of what Peat Marwick's own Zurich office had written in the letter of February 1, 1973, which I just read to you.

• 1200

But my concern went a great deal further than mere monetary considerations. It was focused on the situation in which this particular company would find itself if, because it was a multinational corporation owned by Canada, the governments of other countries, finding themselves unable to catch their nationals, were to demand redress from the Government of Canada. I do not have to tell you what the reaction of our own government would be if the roles were reversed.

I now come to the letter of representation addressed to the joint auditors by PISA. I note that this letter of representation, on which Peat, Marwick laid such great emphasis, and which they in fact drafted for their client, PISA, appears as an appendix to your testimony of March 15 last. The original copy resting in the files of the Office of the Auditor General is, however, different to the text appearing in your appendix, as I shall explain in a moment. The important point about this letter of representation is that it was dated from Fribourg, February 21, 1973, the day on which the audit committee met in Toronto.

I knew from my talk with Mr. Cowperthwaite on February 13 the importance he attached to this declaration by the Company. He gave me the impression in that conversation that such a letter would absolve the joint auditors from any responsibility at some later date. I did not think so. Letters like these

## [Translation]

société est assujettie au Canada, exigeaient des vérificateurs qu'ils en fassent une mention spéciale dans leur rapport destiné aux actionnaires ou dans le rapport de l'auditeur général destiné au Parlement. J'ai répondu à M. Cowperthwaite qu'en ce qui me concernait, je n'avais pas besoin d'avis juridique pour connaître mes responsabilités aux termes des dispositions de la Loi sur l'administration financière, mes responsabilités étant parfaitement claires. Nous avons donc convenu de remettre la signature du bilan de Polysar jusqu'à ce que nous ayons obtenu l'avis juridique demandé par M. Cowperthwaite.

Je suis convaincu qu'un vérificateur, qu'il s'agisse d'un vérificateur privé ou de l'auditeur général du Canada, est tenu de signaler à l'attention de son client tout fait qui risque de porter préjudice à celui-ci, que ce soit un préjudice financier ou, plus grave encore, moral. C'est pourquoi j'ai été stupéfait de lire dans le *Globe and Mail* du 30 novembre 1976, que M. Cowperthwaite aurait déclaré:

le vérificateur n'a pas à s'intéresser de savoir si telle ou telle transaction vise à contrevenir aux lois sur les contrôles d'échange. J'estime, au contraire, que tout vérificateur doit assumer le rôle de gardien de la conscience de son client.

Bien qu'en l'occurrence, je demandais simplement qu'une note soit placée au bas des états financiers de Polysar disant que les modalités des commissions versées par la société risquaient, dans certaines conditions, d'entraîner d'importantes responsabilités financières d'un montant indéterminé, exigence, à mon avis, tout à fait justifiée, d'autant plus si l'on tient compte du contenu la lettre écrite par le bureau zurichois de Peat, Marwick, le 1<sup>er</sup> février 1973, et dont je viens de vous donner lecture.

Mais mes soucis n'étaient pas uniquement d'ordre financier. Je m'inquiétais de la situation dans laquelle se retrouverait cette société si les gouvernements d'autres pays, incapables de poursuivre leurs sociétés, décidaient de demander réparation au gouvernement du Canada puisqu'il s'agissait d'une multinationale de la Couronne. Vous savez quelle serait la réaction de notre propre gouvernement si les rôles étaient renversés.

J'en viens maintenant à l'exposé des faits envoyé aux covérificateurs par PISA. Je remarque que cette lettre, sur laquelle ont tant insisté Peat, Marwick et qu'ils ont d'ailleurs eux-mêmes rédigée pour leur client, PISA, a été annexée au compte rendu du 15 mars dernier. Malheureusement, l'original qui se trouve dans les dossiers du Bureau de l'Auditeur général diffère quelque peu du texte que l'on trouve en annexe. Je vous expliquerai en quoi bientôt. L'important, c'est que cette lettre ait été datée à Fribourg, le 21 février 1973, jour où le comité de vérification s'est réuni à Toronto.

Après en avoir discuté avec M. Cowperthwaite le 13 février, je savais quelle importance il attachait à cet exposé. Il m'a donné l'impression que cette lettre absoudrait les covérificateurs de toute responsabilité. Je n'étais pas de son avis. Des lettres comme celle-là peuvent servir à expliquer certains

## [Texte]

may serve to isolate and clarify particular aspects of an audit, but they are no substitute for the real auditing work for getting the facts right, and I said so.

In all events, the final text of the representation letter only came to my attention at the audit committee meeting when Mr. Cowperthwaite produced or referred to it. It was only then that I discovered: one, that the senior financial officer of the Company, Mr. George Bracewell, the very man who should have been more concerned than anyone in the company in getting the facts, had not signed the letter; and two, that the Peat, Marwick draftsman had had the PISA officials stating in that letter that there was, quote, ... "not need to make provision at December 31, 1972 for any contingency arising from such transactions." This is how the pertinent paragraphs read, Mr. Chairman, in the final version of this letter. I do not have the letter, just excerpts I made, about which I will speak in a moment. It concluded:

We inform you to the best of our knowledge and belief that:

(a) Appendices A and B attached are a complete list of the company's liability for such allowances and rebates accrued at December 31, 1972, and include substantially all of the company's expense in this connection during the year.

(b) The company has carefully considered all the possible legal implications of making payments of the nature referred to and listed in Appendix B attached and it is our opinion that no regulations ...

This is why they took the word "Swiss" out, you know.

... Legal, fiscal exchange or other, have been violated by the company. We are also of the opinion that the company does not need to make provision at December 31, 1972 for any contingency arising from such transactions.

(c) The company has full knowledge of involvement of its employees in payment of such allowances and rebates. It is aware that Mr. S. R. Bradford ...

He is one of the people that signed this letter.

... and Mr. P. M. Verbruggen have joint signing authority over the account of \_\_\_\_\_ company represented by \_\_\_\_\_ of \_\_\_\_\_ bank in Fribourg, to which payments of this nature are made from time to time. Other than the foregoing case no employees of the company have control over the accounts to which such payments are made.

Appendices A and B attached to this letter consist of five pages, described in Appendix A as a "Listing of Confidential Rebates," with a further list in Appendix B, headed, "Listing of Confidential Marketing Allowances at December 31, 1972." They aggregate a total of Swiss francs \$7 million and Swiss francs \$4 million respectively, the figures already mentioned in the memorandum that I read you sent by Peat, Marwick of Zurich, on February 1, 1973.

## [Traduction]

points obscurs relevés lors d'une vérification mais elles ne peuvent en aucun cas remplacer la recherche des faits dont doit se charger le vérificateur. C'est ce que je lui ai rappelé.

De toute façon, je n'ai vu le texte définitif de l'exposé des faits que lors de la réunion du comité de vérification quand M. Cowperthwaite l'a montré ou en a parlé. C'est alors que je me suis rendu compte d'abord que le chef du contentieux de la société, M. George Bracewell, celui même qui aurait dû se soucier plus que tout le monde de découvrir les faits, n'avait pas signé la lettre et ensuite que *Peat, Marwick*, qui avait rédigé la lettre, faisait dire aux directeurs de PISA, et je cite: «... qu'il n'était pas nécessaire de prévoir au 31 décembre 1972 un passif éventuel suite à ces transactions». Voilà comment se lit le paragraphe pertinent dans la version définitive de la lettre. Je n'en ai avec moi que des extraits dont je vous reparlerai tantôt. En voici la conclusion:

Au meilleur de notre connaissance, nous devons vous informer que

(a) Les appendices A et B ci-joints présentent la liste complète du passif de la société en regard des allocations et ristournes accordées au 31 décembre 1972, et toutes les dépenses faites par la société à cet égard.

(b) La société a soigneusement étudié toutes les incidences juridiques des paiements de cette nature, que l'on énumère dans l'appendice B ci-joint et, à notre avis, aucun règlement ...

Vous savez, c'est pour cela que l'on a supprimé l'adjectif «suisse».

... légal, fiscal, ou autres n'a été enfreint par la société. Nous sommes également d'avis que celle-ci n'a pas besoin de prévoir au 31 décembre 1972 un passif dû à ces transactions.

(c) La société est parfaitement au courant du fait que certains employés se sont occupés du paiement de ces allocations et ristournes. Elle sait que M. S. R. Bradford ...

C'est l'un des signataires de la lettre.

... et M. P. M. Verbruggen ont tous les deux un pouvoir de signature pour le compte de la société \_\_\_\_\_ représentée par la banque \_\_\_\_\_ à Fribourg, et auquel on crédite parfois des paiements de cette nature. A part ces deux personnes, aucun employé de la société ne peut contrôler les comptes dans lesquels les paiements sont déposés.

Les appendices «A» et «B» joints à la lettre comportent cinq pages; le premier est une liste des ristournes secrètes et le second une liste des allocations négociables secrètes au 31 décembre 1972. La première liste en arrive à un total de 7 millions de francs suisses et la seconde, de 4 millions de francs suisses; vous avez déjà entendu parler de ces sommes lorsque je vous ai lu la note de service envoyée le 1<sup>er</sup> février 1973 par Peat, Marwick de Zurich.

## [Text]

Now, I do not propose to give you any names off these appendices, but there are certain facts about them that I suggest speak for themselves, and certainly were confirming my suspicions.

• 1205

Each page of each appendix A and B was manually signed by Mr. Roberts, by Mr. Mahler and by Mr. Bradford. Appendix "A" shows 88 customer names in about 30 countries. Appendix "B", which is a list of confidential marketing allowances, shows 15 customers in 10 countries. In the case of both appendices the columns are headed up very clearly, nicely typed, the account or the code number, the name of the customer, the country, and then an extraordinary heading, "Currency Control Existing?", "Yes" and "No". Forty-three had "no" and 45 had "yes". I suppose that was to give them a clue as to what the evasion was going off.

Then the total amount in 1972, "Balance Unpaid, 31 December, 1972", and then some quite fascinating notes showing where and how the money was to be paid, or delivered.

This confirmation by the company about its practices greatly increased my concern, which I was led to believe was shared by Mr. Cowperthwaite. I shall presently describe the manner in which we discussed the matter with the management, the board of directors and the Board's audit committee. I was naturally gravely concerned at these disclosures because of my direct responsibilities to Parliament.

At the audit committee meeting on February 21, and later at a luncheon the company had for me in Sarnia, the directors expressed concern because the transactions, however legal they might be as far as PISA was concerned in Switzerland, smacked, as one of the directors put it to me, of under-the-counter dealing carried out under a procedure which was described as:

Certain marketing allowances and rebates could lend itself to abuse and payoffs, notwithstanding the confidence all of us had always had in the PISA management in Fribourg.

This concern was heightened by the fact that, as confirmed in the letter of representation, some of PISA's employees themselves—in fact, one of the guys signing the letter—were directly involved to the extent of assumption and use of signature power on behalf of the individuals named in Appendices "A" and "B" to PISA's letter of representation.

In other words, some of its own employees were opening, handling and negotiating transactions in these Swiss bank accounts as a convenience to these customers. I did not like this at all, and I said so very clearly to the audit committee.

On the matter of the legal opinions obtained by the company, you already have these, I believe, on file with your evidence. I did not place much reliance on them for the same reason Messrs. Aylesworth and Stanley dismissed them. I did not think very much of Dr. Homburger's, not out of any

## [Translation]

Je n'ai pas l'intention de vous citer les noms qui figurent sur les listes, mais certains faits parlent d'eux-mêmes et viennent confirmer mes soupçons.

Chaque page de chacun des appendices a été parafée par MM. Roberts, Mahler et Bradford. Dans l'appendice «A», on trouve le nom de 88 clients répartis dans 30 pays environ. Dans l'appendice «B», qui est une liste des allocations négociables secrètes, on peut voir le nom de 15 clients de 10 pays différents. Ces deux appendices sont très bien présentés, on peut très bien lire le titre de chaque colonne, le numéro du compte ou du code, le nom du client, son pays d'origine et même on y trouve une rubrique plutôt extraordinaire: «Existe-t-il un contrôle des devises?», sous laquelle on voit deux types de réponse, oui ou non. On a répondu non pour 43 clients et oui pour 45 autres. C'était probablement pour leur faire savoir que l'évasion fiscale était possible.

On y trouve également le solde non réglé au 31 décembre 1972 et quelques remarques fascinantes indiquant où et comment l'argent a été versé.

Lorsque la société a confirmé mes doutes au sujet de ces pratiques, j'ai été beaucoup plus ennuyé et j'ai cru que M. Cowperthwaite partageait mon inquiétude. Je vais maintenant vous décrire comment on en a discuté avec la direction, le conseil d'administration et le comité de vérification du conseil. J'ai été bien ennuyé de ces révélations car j'étais responsable directement devant le Parlement.

Lors d'une des séances du comité de vérification tenue le 21 février, et plus tard lors d'un déjeuner servi pour moi à Sarnia, les directeurs se sont souciés du fait que les transactions, même si elles étaient légales pour PISA en Suisse, ressemblaient à des pratiques illicites et ils les ont décrites ainsi:

Certaines allocations et ristournes négociables pourraient mener à des abus et à des ristournes même si nous avons tous pleinement confiance dans la direction de PISA à Fribourg.

Les directeurs se sont montrés encore plus inquiets lors qu'ils ont lu dans l'exposé des faits que certains employés de PISA, dont l'un des signataires de la lettre, étaient directement impliqués puisqu'ils avaient eu un pouvoir de signature délégué par certains dont le nom figurait dans les appendices «A» et «B» de l'exposé des faits envoyé par PISA.

Autrement dit, certains de ces employés avaient ouvert ces comptes de banque suisses pour accommoder quelques clients et les administraient et négociaient des transactions. Je n'ai pas du tout été heureux de cette pratique et je l'ai bien fait comprendre au comité de vérification.

Au sujet des opinions juridiques obtenues par la compagnie, je crois qu'on les a déjà déposées. Je ne me suis pas fié à celles-ci pour les raisons données par MM. Aylesworth et Stanley. Je n'ai pas du tout été impressionné par M. Homburger, non pas par lui personnellement, mais parce que c'était

## [Texte]

disrespect for him but because he was a director of PISA as well as being its lawyer, and it seems obvious that he would perhaps want to synchronize the two.

They simply did not address themselves to the problem as I saw it. There was never any dispute about whether they were legal in Switzerland or not; it was the other places. I said this to Mr. Cowperthwaite, but he felt they were still another line of defence.

Coming now to the meeting by the joint auditors with the Polysar Board of Directors' Audit Committee. On February 21, 1973, the Audit Committee of Polysar's Board of Directors met at 6.00 p.m. in Mr. Rush's suite in the Royal York Hotel. I had come to Toronto from Ottawa the evening before so as to be able to meet ahead of time with Messrs. Cowperthwaite and Kirkwood in the offices of Peat, Marwick. As Mr. Cowperthwaite has told you, we met that afternoon and went over our agenda for discussion with the Audit Committee. Mr. Cowperthwaite stressed how important it was we present a united front, because he understood the outside directors who were to be present had not been briefed about the questionable practices. We went over this particular situation at length, step by step. I told Mr. Cowperthwaite that unless the company was prepared to disclose what it was doing, either by means of an appropriate footnote referring to the fact that a contingent liability of indeterminate amount existed, as his own Zurich office had suggested in their letter of February 1, or by stopping and reversing the entire procedure, I did not see how we could sign the statements.

He argued strenuously that I was being far too rigid; that to sign them in a case like this would be consistent with the current auditing practice followed by all of the big firms, and so on and so on. He admitted it was a grey area, but the practices were common with all multinational companies doing business abroad, and particularly Polymer's competitors. Why should Polymer be made to suffer because the others did it? I argued this was the wrong way to look at it. What we needed were more facts than the rebates or discounts checked out as between normal ones and kickbacks or bribes.

## • 1210

Mr. Cowperthwaite assured me they were all of the normal variety. I asked, how could he believe this in light of what his Zurich people had written. He knew as well as I did that his people had never checked the rebates out as I had asked. He went on to speculate the disasters that would follow were we to refuse to sign Polymer's accounts; that it would finish the company competitively in Europe and so forth.

I could not but agree with him about this. Polymer had always had an excellent reputation; its people were loyal, dedicated and decent. I had worked with Ralph Rowzee and his team for 13 years during which time they had come to me for a lot of advice and counsel. I could not help but feel they were entitled to a chance to clean up these questionable

## [Traduction]

l'un des directeurs de PISA en même temps que son avocat. J'ai trouvé évident qu'il pouvait chercher à accorder ces deux rôles.

Les directeurs n'ont pas abordé le problème sous le même angle que moi. On n'a jamais nié la légitimité de ces pratiques en Suisse, c'étaient les autres pays qui nous intéressaient. C'est ce que j'ai dit à M. Cowperthwaite mais il a jugé qu'il y avait une autre défense possible.

Venons-en maintenant à la réunion des covérificateurs et du comité de vérification du conseil d'administration de Polysar. Le 21 février 1973, le comité de vérification du conseil s'est réuni à 18 h 00 dans la suite de M. Rush à l'hôtel Royal York. J'étais arrivé d'Ottawa la veille afin de pouvoir rencontrer M. Cowperthwaite et M. Kirkwood dans les bureaux de *Peat, Marwick*. Comme M. Cowperthwaite vous l'a dit, nous nous sommes rencontrés dans l'après-midi et avons revu notre ordre du jour au comité de vérification. M. Cowperthwaite a jugé indispensable que nous nous montrions unanimes car il avait cru comprendre que les directeurs étrangers qui allaient être là n'avaient pas entendu parler des pratiques douteuses. Nous avons revu la situation, point par point. J'ai dit à M. Cowperthwaite que si la société n'était pas prête à révéler quelles étaient ses pratiques, soit en notant son passif éventuel, comme l'avait suggéré le bureau de Zurich dans la lettre qu'il avait envoyée le premier février, soit en mettant un terme à ses pratiques, je me verrais dans l'impossibilité de signer les états financiers.

Il a prétendu avec force que j'étais beaucoup trop strict et que signer les déclarations même dans de telles circonstances serait tout à fait cohérent étant donné les modes de vérification employés par la plupart des grandes sociétés. Il a admis que certaines questions demeuraient nébuleuses mais a affirmé que ces pratiques étaient courantes chez les multinationales qui font affaires à l'étranger, en particulier chez les concurrents de Polymer. Pourquoi alors Polymer devrait-elle s'abstenir de pratiquer ces méthodes utilisées par tous les autres et en souffrir? J'ai rétorqué que ce n'était pas le bon angle sous lequel aborder la question. Nous avions besoin de connaître plus de faits et non pas seulement les ristournes ou rabais que l'on avait jugé normaux ou qui ressemblaient à des pots-de-vin ou commissions.

M. Cowperthwaite m'a assuré que tout était normal. J'ai demandé comment il pouvait en être certain étant donné que les directeurs de Zurich avaient écrit. Il savait aussi bien que moi que ces gens n'avaient jamais vérifié les ristournes comme je l'avais demandé. Il a continué à improviser sur les catastrophes qui se produiraient si nous refusions de signer les états financiers de Polymer, prétendant que la société ne serait plus concurrentielle en Europe ou ailleurs.

Je ne pouvais être que d'accord avec lui là-dessus. Polymer avait toujours eu une excellente réputation; ses employés étaient loyaux, dévoués et intègres. J'avais travaillé pendant 13 ans avec Ralph Rowzee et son équipe et, pendant ce temps, il m'avait souvent consulté. Je ne pouvais m'empêcher de penser qu'on devait leur laisser l'occasion d'expliquer ces pratiques

## [Text]

practices before I had to be the one to turn these practices in the company into a national scandal.

I told Mr. Cowperthwaite I wished to reserve judgment. Whether I went further at the audit committee would depend on their reaction to what we had to say to them.

Mr. Cowperthwaite then asked me if I would agree that he should present our points about the questionable practices to the audit committee, seeing that his firm did the European work. I agreed, of course, out of common courtesy.

Now I find your witnesses, Mr. Hampson and Mr. Rush, telling you that I hardly participated at all in that meeting. This was definitely not so as I shall explain in a moment.

What I did not know that day in February, as we went into the audit committee meeting, was what Mr. Hampson disclosed at our March 3 meeting, page 20:46: namely, that Mr. Cowperthwaite had actually gone behind my back that very afternoon to say to Mr. Hampson over the telephone before we arrived that "he did not think my point was all that important or material, that these were normal practices and did not give rise to contingent liabilities".

The Aylesworth-Stanley reference to the audit committee meeting, on page 19A:14, last paragraph on the page, is also incorrect—and here again I express my regrets that its authors did not see fit to check their facts with me. The statement contained therein was that:

The matter of the PISA transactions was discussed for only some 20 to 30 minutes at the end of the meeting and it is clear that the discussion did not result in impressing the members of the Audit Committee with the importance the subject matter deserved.

That statement is inaccurate and misleading, as the following factual account will show.

From six p.m. until I had to leave for the airport at around eight o'clock, Mr. Cowperthwaite, Mr. Kirkwood and I laid the facts surrounding the so-called redirected marketing allowances and rebates with all its members, which included Mr. W. S. McGregor, Mr. Ronald Todgham, the President of Chrysler Corporation, Mr. H. A. Hampson, Chairman of the Canada Development Corporation, Mr. Ian Rush, the president of Polymer, and, of course, Mr. Dyke, specifically.

Mr. Cowperthwaite described what had come to light and explained how seriously we viewed it as Polysar's joint auditors. I referred to the report from Peat, Marwick, Zurich, so that they would know as much as we did.

It is no exaggeration to say that the outside directors were stunned to learn of the transactions and how they were being handled on the books. It was clear they had no knowledge of what was going on. Mr. Rush was immediately asked for explanations which he gave, mainly that these were customary marketing practices in the highly competitive European market.

However, my view that the practices constituted a contingent liability of indeterminate proportions which should be

## [Translation]

contestables avant que, moi, je donne à la situation l'ampleur d'un scandale national.

J'ai répondu à M. Cowperthwaite que je devais encore y réfléchir. Mon geste dépendrait de la réaction du comité de vérification à nos propos.

M. Cowperthwaite m'a alors demandé si j'étais d'accord pour qu'il présente nos observations au sujet des pratiques douteuses puisque c'est son bureau qui avait vérifié les filiales européennes. J'ai accepté par pure courtoisie.

Je me rends maintenant compte que vos témoins, MM. Hampson et Rush, ont affirmé que je n'avais presque rien dit lors de cette réunion. C'est tout à fait faux et je vais vous expliquer pourquoi.

Ce que je ne savais pas ce jour-là, lorsque la réunion du comité de vérification a débuté, c'est ce que M. Hampson vous a révélé le 3 mars dernier et que j'ai pu lire à la page 20:46 du compte rendu, c'est-à-dire que M. Cowperthwaite avait téléphoné à mon insu à M. Hampson, l'après-midi même, avant notre arrivée, pour lui dire qu'à son avis mes soucis n'étaient pas du tout fondés puisque ces pratiques étaient tout à fait normales et ne pouvaient entraîner de passif éventuel.

Dans le dernier paragraphe de la page 19A:14, MM. Aylesworth et Stanley vous décrivent également de façon incorrecte cette réunion du comité de vérification. Une fois de plus, je regrette que ces personnes n'aient pas vérifié les faits auprès de moi. Voici ce qu'ils ont dit:

On a discuté des transactions pendant seulement 20 ou 30 minutes à la fin de la réunion et il est évident que la discussion n'a pas réussi à faire comprendre aux membres du comité de vérification l'importance que la question méritait.

Cette affirmation est inexacte et trompeuse comme vous allez vous en rendre compte.

A partir de 18 h 00 et ce jusqu'à 20h 00, quand j'ai dû quitter l'hôtel pour me rendre à l'aéroport, M. Cowperthwaite, M. Kirkwood et moi-même avons présenté les faits se rapportant aux ristournes et allocations négociables versées à d'autres comptes, à tous les membres présents dont M. W. S. McGregor, M. Ronald Todgham, le président de la Société Chrysler, M. H. A. Hampson, président de la Corporation de développement du Canada, M. Ian Rush, président de Polymer et bien entendu M. Dyke.

M. Cowperthwaite a exposé les faits découverts et expliqué la gravité que nous leur prêtions en tant que covérificateurs de Polysar. J'ai fait allusion au rapport envoyé par *Peat, Marwick* de Zurich afin que les membres en sachent aussi long que nous.

Je n'exagère pas en disant que les directeurs de l'extérieur ont été stupéfaits d'apprendre l'existence de ces transactions et la façon dont on les notait dans les livres. De toute évidence, ils ignoraient ce qui se passait. On a immédiatement demandé à M. Rush de s'expliquer, ce qu'il a fait en prétendant qu'il s'agissait là de pratiques commerciales courantes sur le marché européen, fortement concurrentiel.

Toutefois, si ce n'est de M. McGregor et de M. Todgham, on n'a pas voulu accepter mon opinion, c'est-à-dire que ces

## [Texte]

disclosed on the financial statements met with strong resistance, excepting from Mr. McGregor and Mr. Todgham. In fact Mr. Todgham took me aside specifically to tell me he liked and supported the idea of a disclosure footnote, subject of course to seeing what its wording might be.

These objections, you see, were raised primarily because of the damage such disclosure could do to Polysar's reputation and the misunderstandings, indeed the loss of business, that could result. All of us were acutely aware of how hard Polymer was fighting for its position against great odds in the European market.

Mr. Hampson came out strongly with a flat refusal to accept any such footnote, however worded. The company's legal opinion is already referred to—had stated that PISA's practices and its position in Switzerland were legal. Consequently, he saw no grounds for any disclosure or qualification whatsoever to anybody. Unknown to me, of course, he already knew my joint auditor, Mr. Cowperthwaite, supported him on this. I said that I had every sympathy with Mr. Hampson's view and that it would be extremely distasteful for me to see disclosure that might damage the reputation of a highly reputable Canadian company with a long record of clean and successful operations abroad.

## • 1215

However, I said that I had my own responsibilities to discharge as one of the joint auditors of the company. I said that Polymer's 1972 financial statements, now before us, would not be reported upon to Parliament by the Auditor General in his single capacity—that is, other than as a joint auditor—until he issued his 1973 report. I stated that this was a report I personally would not be issuing because I would be retiring as the Auditor General within five weeks, on March 23. I told them my officers were in agreement with me that I could discharge my responsibilities under these circumstances by submitting the facts and my concerns to the head of our government for action, followup and correction before the matter would come to be reported to the House of Commons.

A record of all that had transpired would be in the office of the Auditor General, and after I had retired from office five weeks hence, my successor in office as and when he reported on Polymer's 1972 results in his 1973 report would then decide, in light of whatever the Prime Minister might or might not do, the extent to which it should be disclosed to the House of Commons.

It has to be realized that at that time, four years ago, when these practices first came to our attention we did not know what kind of discounts or rebates these were; we did not have the benefit of an Aylesworth-Stanley examination. Messrs. Hampson, Rush and their managements have kept saying categorically that they were normal quantity discounts, not kickbacks or bribes, not even questionable ones at all. Now we have Judge Aylesworth and Mr. Stanley telling us, at least in the case of customer N, that the rebates ranged from 10 to 17

## [Traduction]

pratiques pouvaient entraîner un passif éventuel considérable qu'il faudrait inscrire dans les états financiers. D'ailleurs M. Todgham m'a pris à part expressément pour me dire qu'il était d'accord avec le principe d'une note révélant cet état de faits, si celle-ci, bien entendu, était rédigée de façon appropriée.

Ces objections avaient uniquement pour but d'éviter la perte de la réputation de Polysar et les malentendus qui pouvaient en résulter. Nous connaissions tous la lutte que devait mener Polymer pour maintenir sa position sur le marché européen.

M. Hampson a carrément refusé l'idée d'une note, quel que soit son libellé. L'avis juridique qu'avait obtenu la Société et auquel il a été fait allusion, disait que les pratiques de PISA et sa situation en Suisse, étaient légales. C'est ainsi qu'il n'a pas jugé bon de révéler quoi que ce soit ou d'apporter quelque réserve que ce soit. Quant à moi, j'ignorais qu'il était au courant que mon covérificateur, M. Cowperthwaite, se rangeait à son avis sur cette question. J'ai dit à ce moment-là que je comprenais le point de vue de M. Hampson et que je considérais qu'il était extrêmement malvenu de ma part de divulguer des renseignements qui pouvaient nuire à la réputation d'une société canadienne aussi renommée, dont le passé avait été non seulement irréprochable, mais également semé de succès à l'étranger.

J'ai indiqué cependant que j'avais des responsabilités en tant que covérificateur de la société. J'ai dit que les états financiers de Polymer pour 1972 ne figureraient pas au rapport de l'Auditeur général au Parlement, dans son rôle d'Auditeur général par rapport à son rôle de covérificateur de la société, avant 1973. J'ai signalé que ce n'était pas un rapport que j'allais présenter moi-même puisque je devais prendre ma retraite en tant qu'Auditeur général cinq semaines plus tard, soit le 23 mars. J'ai indiqué que mes collaborateurs étaient d'accord avec moi pour que je m'acquitte de mes obligations dans ces circonstances en soumettant les faits au chef du gouvernement pour qu'il prenne les mesures à prendre au besoin avant que toute l'affaire soit portée à l'attention de la Chambre des communes.

Un rapport sur tout ce qui s'était passé resterait au bureau de l'Auditeur général et une fois que j'aurais pris ma retraite, cinq semaines plus tard, mon successeur, au moment de faire état des comptes de Polymer pour 1972, dans son rapport de 1973, aurait à décider, selon les réactions du premier ministre, de la façon d'alerter la Chambre des communes.

Il faut bien se rappeler qu'à cette époque, il y a quatre ans, au moment où ces pratiques ont été mises à jour, nous ne savions pas de quelle sorte d'escompte ou de ristournes il s'agissait; nous n'avions même pas eu les résultats de l'enquête Aylesworth-Stanley. MM. Hampson, Rush et leurs supérieurs, avaient toujours indiqué catégoriquement qu'il s'agissait d'escomptes habituels pour achats en grande quantité, non pas de ristournes ou de pots-de-vin. Selon eux, il n'y avait rien de douteux. Maintenant, nous savons que le juge Aylesworth et

## [Text]

per cent of sales, which certainly indicates that they were being paid at a rate somewhat in excess of normal discounting.

All I could be sure of was that the business of inflating the invoices and depositing the proceeds in the Swiss bank accounts, or whatever, meant that the Crown corporation was aiding and abetting nationals of other countries to avoid their foreign exchange and income tax obligations. I therefore argued that my proposal would give the company management, and give the auditors more time to check out the practices and thus they could advise the Prime Minister of the results after I had gone. If the discounts or rebates were as normal as the company so categorically proclaimed, then we had only the inflating of the invoices to be stopped and the Swiss bank accounts to be closed. Now the Aylesworth-Stanley report four years later confirms my worst suspicions.

But Mr. Hampson and Mr. Rush would have none of this. They became extremely angry over my decision and sought to dissuade me from opening up the subject with the Prime Minister. However, when the chairman, Mr. McGregor and Mr. Todgham, said they agreed with my proposed course of action, they calmed down. Mr. Cowperthwaite expressed no views over my decision, except to remark that the decision, as he saw it, was up to the Auditor General because of his special responsibilities under the Financial Administration Act. I was amazed to hear him say this because, as joint auditor of the Crown corporation with the Auditor General, he had precisely the same responsibilities as I did under the pertinent sections of that Act which I quoted to you.

Now, in light of what Mr. Hampson disclosed to you on March 3, I can understand why Mr. Cowperthwaite had so little to say at that point.

I was surprised at this meeting when Mr. Hampson suddenly demanded figures and information on the practices, admitting that he had been unaware of them up to this point in time. We gave him some of these from our working papers. But that both he and Mr. Rush appeared to have so little information as to what was going on in their Swiss company in Fribourg only served to confirm my view that the practices needed a thoroughgoing investigation inside and out.

In a further effort to resolve the deadlock at this meeting, Mr. Dyke was instructed to leave the room and telephone a company lawyer in Amsterdam, a Mr. Caron. I believe he is the gentleman I met on my trip to Amsterdam. This gentleman cabled him back next day:

Re transaction we discussed by telephone 21 February. I hereby confirm that it does not constitute acts against Netherlands' law by PISA.

I was asked and should have liked to accept Mr. Caron's opinion but I could not. As a professional chartered accountant of long experience in tax law and foreign exchange control, based on my experience with the Foreign Exchange Control Board in Canada in World War II, I considered my appraisal of the probable reaction of the foreign governments who might be involved to be a correct one. I simply did not consider a

## [Translation]

M. Stanley ont trouvé que, dans le cas du client N, les rabais s'échelonnaient de 10 à 17 p. 100 du montant des ventes et qu'il s'agissait là de taux de rabais inhabituels.

A l'époque, tout ce dont je pouvais être sûr, c'était que la majoration des montants des factures et le dépôt de la différence dans des comptes de banque suisses, ou autres, signifiait que cette société de la Couronne aidait des ressortissants d'autres pays à éviter les règlements de change et l'impôt. J'ai bien souligné à ce moment-là que ma proposition devait donner à la direction de la société et à ses vérificateurs le temps de vérifier davantage les pratiques. Le premier ministre pouvait être informé des résultats après mon départ. Si les escomptes et les rabais étaient aussi normaux que la société le prétendait avec autant de certitude, il ne restait plus qu'à régler la question de la majoration du montant des factures et des comptes de banque suisses. Le rapport Aylesworth-Stanley, quatre ans plus tard, devait confirmer mes pires craintes.

MM. Hampson et Rush n'ont rien voulu entendre. Ils ont été extrêmement choqués de ma décision et ont voulu me persuader de ne pas faire part de cette situation au premier ministre. Ce n'est que lorsque les présidents, MM. McGregor et Todgham, se sont dit d'accord avec ma décision, qu'ils se sont calmés. M. Cowperthwaite n'a pas donné son opinion mais a simplement indiqué que cette décision m'appartenait en tant qu'Auditeur général du fait de mes responsabilités spéciales en vertu de la Loi sur l'administration financière. J'ai été très surpris de l'entendre dire une telle chose puisque, en tant que co-vérificateur de cette société de la Couronne, il avait exactement les mêmes responsabilités que l'Auditeur général aux termes des articles de la loi que j'ai citée.

Maintenant que j'ai pris connaissance des déclarations de M. Hampson le 3 mars, je puis comprendre pourquoi M. Cowperthwaite avait si peu à dire à ce sujet.

J'ai été surpris également lors de cette réunion d'entendre M. Hampson demander des chiffres et des détails sur ces pratiques et admettre qu'il n'en avait pas entendu parler jusque-là. Je lui ai d'ailleurs donné ces chiffres et ces détails à partir de nos documents. Le fait que lui et M. Rush semblaient avoir si peu d'information sur ce qui se passait dans cette filiale suisse de Fribourg confirmait cependant mes vues selon lesquelles ces pratiques devaient faire l'objet d'une enquête minutieuse.

Dans un autre effort en vue de résoudre la difficulté lors de cette réunion, M. Dyke s'est vu demander d'appeler par téléphone tout de suite l'avocat de la société à Amsterdam, M. Caron. Je crois que c'est la personne que j'ai rencontrée lors de mon voyage à Amsterdam. Il lui a répondu par télégramme le jour suivant:

Objet: Transaction dont nous avons discuté au téléphone le 21 février. Je confirme par la présente que ces actions de PISA ne vont pas à l'encontre de la loi des Pays-Bas.

On m'a demandé d'accepter l'opinion de M. Caron, et j'aurais aimé le faire, mais cela m'était impossible. En tant que comptable agréé de profession qui possédait une longue expérience en droit fiscal et en contrôle du change, et d'après mon expérience auprès de la Commission de contrôle des échanges du Canada pendant la seconde guerre mondiale, je croyais avoir bien évalué la réaction probable des gouvernements

## [Texte]

Canadian Crown corporation should be placed in this position and the sooner corrective action was taken the better.

I am concerned at what I read in the testimony of your witnesses, Mr. Chairman, how Mr. Cowperthwaite said on March 15, pages 23:28 of the *Minutes*, that I had agreed—there was no contingent liability, which is followed by the inferences in his replies, I think, to Miss MacDonald, later, that I really had not seemed concerned. I never agreed with Mr. Cowperthwaite or anyone else that there was no contingent liability, and it is untruthful of him to say that I did. If I had said that, why on earth would I have written to the Prime Minister.

All this shows more clearly than anything else how alone I was in my opinion at that time. Mr. Cowperthwaite, as Mr. Hampson has twice confirmed and Mr. Rush I noticed in your meeting just the other day, already had telephoned both these gentlemen to sell me short, to discount my opinion before I even had a chance to present it. I soon saw that I was not going to get anywhere against opposition of this type.

This is precisely what happened at that audit committee meeting on February 21, 1973. Mr. Hampson is quoted in the press and appeared on the CTV *Canada AM* show on December 3 to say that the audit committee and the auditors approved of the practices as the normal way of handling ordinary quantity discounts, that only one cash payment was made, and so on. As one of the auditors present at that meeting, I never subscribed to such assurances, and he should know it.

As I have told you, it was definitely not so. The meeting I have described was a most unpleasant experience and one that I have not forgotten. I had to leave for the airport around 8 o'clock. I was told by Mr. Cowperthwaite that the arguments over the format of the Polysar statements went on for another hour or so. He phoned me next day to tell me, arguments between Mr. Hampson and Mr. Rush.

I had left with the impression that the audit committee would perhaps hold another meeting and continue discussing this practice. If it ever did, I received no notice to attend.

It was a difficult decision for me to take and I left that meeting wondering if I was being unfair, too rigid perhaps, too righteous. Mr. Hampson and Mr. Rush, through Mr. Cowperthwaite and Mr. Kirkwood, kept pressing me to see if I had changed my mind about writing to the Prime Minister, very delicately you know. The Prime Minister kept telling me that if the accounts were not signed right away, it could imperil Canada Development Corporation financing which was said to be in the wings.

**The Chairman:** I am sorry. Do you mean . . .

**Mr. Henderson:** Mr. Cowperthwaite kept telling me that if the accounts were not signed right away, it could imperil Canada Development financing said to be in the wings. I was

## [Traduction]

étrangers qui pourraient être intéressés. Je ne pensais tout simplement pas qu'une société de la Couronne du Canada devait être mise dans une telle position et je croyais qu'il fallait remédier à cette situation le plus tôt possible.

Je suis inquiet des paroles de certains de vos témoins, monsieur le président; par exemple, M. Cowperthwaite a dit le 15 mars, à la page 23:28 du compte rendu des délibérations, que j'avais convenu qu'aucun passif éventuel n'existait, et plus loin, dans ses réponses à M<sup>lle</sup> MacDonald, je crois, il a insinué que je n'avais pas vraiment semblé préoccupé. Je n'ai jamais dit, comme M. Cowperthwaite ou toute autre personne a pu le prétendre, qu'il n'y avait pas de passif éventuel, et il ne dit pas la vérité lorsqu'il me prête ces paroles. Si j'avais dit cela, pourquoi diable aurais-je écrit au premier ministre?

Tout cela montre sans aucune équivoque à quel point j'étais seul à avoir cette opinion à ce moment-là. M. Cowperthwaite l'a dit, M. Hampson l'a confirmé à deux reprises, et je remarque en outre que l'autre jour M. Rush a dit à votre réunion qu'il avait déjà téléphoné à ces deux messieurs afin de mettre complètement de côté mon opinion avant même que j'aie l'occasion de la présenter. J'ai vite vu que je n'allais aboutir à rien devant une telle opposition.

C'est précisément ce qui s'est passé à la réunion du comité de vérification du 21 février 1973. M. Hampson a dit aux journalistes, et aussi le 3 décembre lors de l'émission *Canada A.M.* du réseau CTV, que le comité de vérification et les vérificateurs approuvaient les procédés utilisés comme étant la façon normale d'accorder des rabais ordinaires sur la quantité, et qu'un seul versement comptant avait été fait et ainsi de suite. J'étais l'un des vérificateurs présents à cette réunion et je n'ai jamais souscrit à ces opinions; il devrait le savoir.

Comme je vous l'ai dit, je n'étais certainement pas d'accord. J'ai vécu une expérience des plus déplaisantes à la réunion que j'ai décrite, et je ne l'ai pas oubliée. Je devais partir pour l'aéroport vers 20 h. M. Cowperthwaite m'a dit que la discussion sur la formule utilisée pour les états financiers de Polysar s'est poursuivie pendant environ une heure encore. Il m'a téléphoné le lendemain pour me dire que la discussion s'était poursuivie entre M. Hampson et M. Rush.

J'étais parti avec l'impression que le comité de vérification se réunirait une autre fois pour continuer de discuter de cette pratique. S'il l'a fait, je n'ai jamais été invité à y assister.

J'avais eu de la difficulté à prendre ma décision et j'ai quitté la réunion en me demandant si je n'étais pas injuste, ou peut-être trop rigide, trop moralisateur. M. Hampson et M. Rush ont continué d'insister, par l'entremise de M. Cowperthwaite et de M. Kirkwood, pour savoir si j'avais repensé ma décision d'écrire au premier ministre, mais ils l'ont fait d'une façon très subtile, vous savez. Le premier ministre me répétait sans cesse que si les états financiers n'étaient pas signés immédiatement, le financement de la Corporation de développement du Canada pourrait être retardé.

**Le président:** Je suis désolé; voulez-vous dire . . .

**M. Henderson:** M. Cowperthwaite me répétait sans cesse que si les états financiers n'étaient pas signés immédiatement le financement de la Corporation de développement du Canada

## [Text]

then left alone to do what I knew I had to do. Although my mind was made up that I must advise the Prime Minister, I still continued to review the matter with Mr. George Long and Mr. Harold Hayes. They were unanimous in supporting my decision and the course of action, the reasons for which I have given to you. Not unnaturally, Mr. George Long became very fearful that if I left office without signing the Polysar statements, he would find himself in an extremely difficult position.

I weighed this course of action in the balance and decided that it was indeed a responsibility that had to be mine alone. As your *Evidence* shows, I furnished copies of my letter to the Prime Minister to Messrs. Hampson, Rush and Cowperthwaite. None of these men made any acknowledgement except to express their best wishes to me on my retirement, an expression which must indeed have been paramount in their thoughts. It seems strange in light of the current public statements the three have since made that none of them even saw fit to go on record in writing with me in any way in defence of their positions.

• 1225

Well, I have a few concluding remarks. The repeated suggestion of several of your witnesses, Mr. Chairman, that moral values and standards in 1977 are different from those that existed in 1973 is, to me, plain rubbish, a red herring of the first order. Such a suggestion is as shallow as it is unprincipled. It may be of interest to the members if I conclude by mentioning several aspects of the matter which took place after my retirement from office.

The first occurred in May or June when Mr. George Long asked my advice about getting on with the Polymer audit for 1973. Apparently he dispatched his officers to Sarnia but they were refused admittance. I said he should report this to the House if that was the case, only of course to realize that he would not be able to do so because he would only hold office until the end of June.

The next case occurred in October of 1973 when the Office of the Auditor General sent me sets of accounts of, I think, the Dutch subsidiary companies of Polysar—there was a whole bundle of them like that—as of December 31, 1972, with the request that I sign and return them directly to Sarnia. I inquired whether any reply had been sent to the Auditor General or by Mr. Trudeau in answer to my letter of March 22. I was told at that point in time that all that had happened was that the Prime Minister had referred the letter to Mr. Drury who, in characteristic fashion, had done nothing. The accounts in question were dated prior to March 23, 1972 and prior to the removal of the Auditor General as one of the joint Polysar auditors. So I wrote to Mr. Rush to say that I did not feel I could sign these without benefit of information on two points. First, I said what action, if any, had been taken by Polysar to have its European subsidiaries, principally the Swiss one, which is the subsidiary of the Dutch one, stop their

## [Translation]

pourrait être retardé. Il me restait donc à décider par moi-même de faire ce que je croyais devoir faire. J'avais déjà décidé que je devais informer le premier ministre, mais je continuais d'étudier l'affaire avec M. George Long et M. Harold Hayes. Ils appuyaient tous deux ma décision et les raisons que je vous ai données. M. George Long a commencé à craindre fortement, et ce n'est pas étonnant, que si je quittais mon poste sans signer les états financiers de Polysar, il se retrouverait dans une position extrêmement difficile.

J'ai soupesé tous ces éléments et j'ai décidé que c'était à moi d'en assumer seul la responsabilité. Comme les témoignages que vous avez entendus l'indiquent, j'ai envoyé à MM. Hampson, Rush et Cowperthwaite copie de ma lettre au premier ministre. Aucun de ces messieurs n'a réagi, sauf qu'ils m'ont souhaité bonne chance à l'occasion de ma retraite, une idée qui devait occuper une grande partie de leur pensée. Étant donné les déclarations publiques que ces trois messieurs ont faites depuis, il semble étrange qu'aucun d'entre eux n'ait jugé bon de justifier à mes yeux sa position par écrit.

J'ai quelques observations à faire en conclusion. Je trouve tout simplement stupide l'assertion répétée à maintes reprises par vos témoins, monsieur le président, selon lesquelles les valeurs morales et les normes de 1977 diffèrent de celles qui prévalaient en 1973; c'est tout simplement un moyen de détourner notre attention. Une telle suggestion n'est aucunement fondée et dénote une absence de principes. Les membres du Comité apprécieraient peut-être que je conclue en mentionnant divers aspects de l'affaire qui se sont passés après la fin de mon mandat.

Le premier incident s'est produit en mai ou en juin, quand M. George Long m'a demandé conseil au sujet de la vérification des comptes de Polymer pour 1973. Il a apparemment envoyé ses collègues à Sarnia, mais on leur a refusé l'entrée. J'ai dit qu'il devrait le signaler à la Chambre si tel était le cas mais je me suis bien sûr tout de suite rendu compte qu'il ne pourrait le faire puisqu'il occuperait son poste jusqu'à la fin de juin seulement.

L'incident suivant s'est produit en octobre 1973, lorsque j'ai reçu du bureau de l'Auditeur général les états financiers de sociétés hollandaises de Polysar, je crois... il y en avait toute une pile... allant jusqu'au 31 décembre 1972, et l'on me demandait d'apposer ma signature pour ensuite les retourner directement à Sarnia. J'ai demandé si l'Auditeur général avait reçu une lettre de M. Trudeau en réponse à ma lettre du 22 mars. On m'a dit qu'à ce moment-là le premier ministre avait tout simplement transmis la lettre à M. Drury qui n'avait rien fait, ce qui était assez caractéristique. Les comptes en question portaient une date antérieure au 23 mars 1972, et par conséquent c'était avant que l'Auditeur général cesse d'être covérificateur de Polysar. J'ai donc écrit à M. Rush pour lui dire que je ne croyais pas pouvoir signer ces documents sans posséder des renseignements sur deux points. Tout d'abord, j'ai demandé quelles mesures avaient été prises par Polysar pour que ses filiales européennes et surtout sa filiale suisse, qui est

## [Texte]

activities of aiding and abetting their customers to avoid their foreign exchange and tax obligations. I said I had never had any acknowledgement whatsoever on this from the Prime Minister, from Mr. Hampson, from himself or from anybody. I said I would like to know, as I understood the practice was continuing unabated. And the second point I said related to the arbitrary way in which the new Polysar shareholders had fired the Auditor General in May of 1973. I said I could not understand how this action could have been taken, not only under the Defence Production Act still extant but also because Polysar still remained a Crown Corporation under the Financial Administration Act. I assured Mr. Rush I did not want to embarrass him and his colleagues over these questions but a great deal of hard work had been expended across the years by myself and my staff in helping Polysar and I felt that I was entitled to some information. Mr. Rush replied to this letter on November 8, Mr. Chairman, and a copy is on your files. I do not think I need to read it. It, of course, confirms that the arrangements had gone on, except that the offices no longer had the signing powers on the accounts. That is the only difference. In any event, I did not reply to Mr. Rush's letter. Instead I returned the bundle of financial statements unsigned to the Office of the Auditor General in Ottawa. That is about all I would have to say to you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Henderson. If I may speak for the Committee, and I hope I can, we have had quite a bit this morning and I would think that we should leave the questioning until this afternoon. There are a couple of things I should mention, of course. I would hope that Mr. Cowperthwaite would be available here this afternoon because, in conjunction with the questioning of Mr. Henderson, he may be asked some questions. Mr. Hampson is here and I trust he will be here this afternoon as well. I do not know if Mr. Rush is here but, if he could be, it would be appreciated. Oh, I understand he is out of the country.

In any event there are just a couple of things mentioned here this morning that I think the Committee would perhaps like to have copies of this afternoon. The first is that memorandum from Mr. Matthews dated February 1, 1973. The copy which Mr. Henderson handed to me is not the best in the world and, Mr. Cowperthwaite, if there is some way to get a more legible copy for us this afternoon, I think we would like to have that alleged independent legal opinion . . .

The second thing, Mr. Hampson, we would like the cable that was referred to from Mr. Caron in Amsterdam with the alleged independent legal opinion . . .

## [Traduction]

elle-même la filiale de la filiale hollandaise, cessent d'aider et d'encourager leurs clients à se soustraire aux règlements du change et à leurs obligations fiscales. J'ai dit que je n'avais pas eu de réponse, ni du premier ministre, ni de M. Hampson ni de lui-même. J'ai dit que je voulais davantage de renseignements, car je croyais que cette pratique se poursuivait toujours. Le deuxième point sur lequel je voulais des renseignements avait trait à la façon arbitraire dont les nouveaux actionnaires de Polysar avaient congédié l'Auditeur général en mai 1973. J'ai dit que je ne pouvais pas comprendre comment on avait pu prendre une telle mesure, non seulement à cause de la Loi sur la production de défense qui existe toujours, mais à cause également du fait que Polysar demeurerait toujours une société de la Couronne aux termes de la Loi sur l'administration financière. J'ai assuré M. Rush que je n'avais pas l'intention de l'embarrasser ni d'embarrasser ses collègues par ces questions, mais que je croyais avoir droit à certains renseignements, étant donné le travail ardu que mon personnel et moi-même avions fait pendant des années pour aider Polysar. M. Rush a répondu à cette lettre le 8 novembre, monsieur le président, et une copie en est incluse dans vos dossiers. Je ne crois pas qu'il soit nécessaire que je la lise. Elle confirme bien sûr que les mêmes pratiques continuaient d'avoir cours, sauf que les bureaux n'avaient plus l'autorisation de signer les comptes. C'était la seule différence. De toute manière, je n'ai pas répondu à la lettre de M. Rush. Au lieu de cela, j'ai retourné le paquet d'états financiers non signés au Bureau de l'Auditeur général à Ottawa. C'est à peu près tout ce que j'ai à vous dire, monsieur le président.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Henderson. Si vous me permettez de m'exprimer au nom de tout le Comité, je dois dire que nous avons entendu tellement de choses ce matin que nous devrions, je crois, garder nos questions pour cet après-midi. Il y a deux ou trois choses, cependant, que je dois mentionner. J'espère que M. Cowperthwaite pourra venir cet après-midi, car certains voudront peut-être lui poser des questions en même temps qu'ils en poseront à M. Henderson. M. Hampson est ici et j'espère qu'il pourra venir également cet après-midi. Je ne sais pas si M. Rush est ici, mais s'il peut venir, nous l'apprécierions. On m'informe qu'il est à l'extérieur du pays.

De toute manière, il y a seulement un ou deux documents mentionnés ce matin dont le Comité aimerait peut-être avoir une copie cet après-midi. Le premier est la note de M. Matthews datée du 1<sup>er</sup> février 1973. La copie que M. Henderson vient de me remettre n'est pas très bonne, et si vous pouvez obtenir une copie plus lisible pour cet après-midi, monsieur Cowperthwaite, je crois qu'elle pourrait aider les membres du Comité lorsqu'ils voudront poser leurs questions.

Deuxièmement, monsieur Hampson, nous aimerions que le télégramme de M. Caron à Amsterdam, auquel vous avez fait allusion, et qui contenait, d'après vous, un avis juridique indépendant . . .

## [Text]

**Mr. Hampson:** You have that, Mr. Chairman, it was filed with the legal opinion.

**The Chairman:** We have that, I was not aware of that.

Other than that, if there is . . .

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** On a point of order, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Yes, Miss MacDonald.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Would it be possible for the members of the Committee to have copies of Mr. Henderson's statement for this afternoon? Would it be possible to have it photocopied and distributed?

**Mr. Henderson:** No, I am afraid not. I just have pencilled notes and things here. I do not have any copies.

**The Chairman:** I do not think we would have the unrevised version back to us by 3:30 either, I am afraid. In any event this may mean that we will carry on questioning beyond today on this matter. We will have to see how it goes this afternoon, Miss MacDonald.

If there is no other matter then I intend to adjourn the Committee until 3:30 this afternoon in this room.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

## AFTERNOON SITTING

**The Chairman:** If I can call the meeting to order, we are still on the same Order of Reference that we were on this morning, of course, and the chief witness is still Mr. Maxwell Henderson. There are others in attendance, as the Committee members know, in case you want to question them specifically; Mr. Cowperthwaite, the senior partner of Peat, Marwick, Mitchell and Company (Canada). Mr. H. A. Hampson, President of Canada Development Corporation and a director of Polysar, is available as well for questioning.

Before we go on, we have got more documents to be printed as appendices to this afternoon's *Minutes of Proceedings and Evidence*, and as the members know, this is in accordance with a motion of the Committee at a meeting held on Thursday, November 18, 1976.

I am now authorizing the printing of the following—these are questions from the Standing Committee to various Crown agencies. The first would be questions to the Farm Credit Corporation, which will be appendix PA-172. Second, questions to the Canadian Dairy Commission, appendix PA-173. Questions to the Royal Canadian Mint, which would be PA-174. Questions to the St. Lawrence Seaway Authority, which would be PA-175. Questions to two departments, firstly to the Department of Indian Affairs and Northern Development, and we will make that PA-176, and questions to the Department of National Health and Welfare, which would be PA-177.

## [Translation]

**M. Hampson:** Vous l'avez déjà, monsieur le président, il a été déposé en même temps que l'avis juridique que nous avions reçu.

**Le président:** Nous l'avons? Je l'ignorais.

En outre, s'il y a . . .

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** J'invoque le Règlement, monsieur le président.

**Le président:** Oui, mademoiselle MacDonald.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Les membres du Comité peuvent-ils avoir cet après-midi des copies de la déclaration de M. Henderson? Serait-il possible de la faire photocopier pour en distribuer des exemplaires?

**M. Henderson:** Non, je crains que ce ne soit pas possible. Je n'ai que des notes manuscrites et différents documents. Je n'ai pas de texte.

**Le président:** Je ne crois pas non plus que nous puissions avoir la version non révisée dès 15 h 30, je le crains. De toute manière, nous n'aurons peut-être pas fini de poser nos questions aujourd'hui. Attendons de voir comment les choses iront cet après-midi, mademoiselle MacDonald.

S'il n'y a pas d'autres questions, nous allons lever la séance pour reprendre à 15 h 30 cet après-midi dans la même pièce.

La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

## SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

**Le président:** La séance est ouverte. Nous traitons du même sujet que ce matin; notre témoin principal est toujours M. Maxwell Henderson. Il y a d'autres témoins présents, comme le savent les membres du Comité, c'est-à-dire: M. Cowperthwaite, principal associé de la maison Peat, Marwick, Mitchell et compagnie (Canada), M. H. A. Hampson, président de la Corporation de développement du Canada et directeur de Polysar.

Avant de poursuivre, nous devons faire annexer aux *procès-verbaux et témoignages* de la séance de cet après-midi d'autres documents, conformément à la motion adoptée par le Comité lors d'une réunion tenue le jeudi 18 novembre 1976.

J'autorise donc maintenant l'impression des documents suivants. Il s'agit des questions adressées par le comité permanent à divers organismes de la Couronne. Premièrement, nous avons les questions adressées à la Société de crédit agricole, document qui portera le numéro d'annexe PA-172. Deuxièmement, il y a les questions adressées à la Commission canadienne du lait, qui portent le numéro PA-173. Les questions à la Monnaie royale canadienne porteront le numéro PA-174. Les questions adressées à l'administration de la Voie maritime du Saint-Laurent porteront le numéro PA-175. Les questions adressées au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien porteront le numéro PA-176 et celles adressées au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social porteront le numéro PA-177.

[Texte]

As well, I have a letter from Mr. G. Bracewell, the Vice-President of Polysar Limited, to me as Chairman of the Committee dated April 4, 1977, with respect to the Polysar internal audit group and rebate practices, and we will make that PA-178.

Is there any point of order on any of these?

• 1540

**Mr. Towers:** Just adding to that, Mr. Chairman, you will remember that the Committee requested that either Mr. Dyke or Mr. Rush would provide us with the corrected revisions of the positions and dates and appointments in terms of office, of the officers of Polysar as it relates to page 26:5 in the issue of Thursday, March 24 and the portion that I was referring to is

It relates to the evidence that was given by Mr. Roberts at the last meeting. It pointed out what I consider to be a serious error in the information that had been given to the Committee because of the fact that the officials of Polysar were not aware what their general manager was doing in three years, presumably the years 1969 to 1972 when Mr. Roberts was apparently sales manager rather than general manager, as was the evidence that Mr. Rush presented to this Committee.

Also, in view of the testimony that we heard this morning, Mr. Chairman, would Mr. Hampson of Mr. Cowperthwaite have any other documentation to table during the course of these meetings?

**The Chairman:** I have not received any yet. I think we will take note of that, Mr. Towers, and try to get it over the Easter recess, if it is not available here this afternoon.

**Mr. Towers:** Thank you.

**The Chairman:** The other thing is the memorandum or letter that was referred to this morning by Mr. Henderson, dated February 1, 1973, to Mr. J. D. Collins in Paris from Mr. Matthews of Peat, Marwick in Zurich. We have had to get the copies reproduced and they are being distributed. The members will see, however, that it is really not a very legible copy. There is nothing we can do about it except that we will get a more legible copy for distribution and inclusion at the next meeting of the Committee.

The list of questioners I have in the following order is Mr. Lloyd Francis, Mr. Bill Clarke, Mr. Allan Martin, Miss MacDonald, and then Mr. Towers. So that will be 10 minutes each.

Mr. Francis.

**Mr. Francis:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to ask Mr. Henderson how he received this memo of February 1, 1973, signed by Mr. Matthews. How did it come into Mr. Henderson's possession?

**Mr. Henderson:** I received it from my officers on the job. They brought it to me, and I had a further copy of it made for my own papers and that is what I am able to give you today.

[Traduction]

En outre, j'ai une lettre de M. G. Bracewell, vice-président de Polysar limitée, qui m'est adressée en ma qualité de président du Comité et qui est datée du 4 avril 1977. Elle porte sur le groupe de vérification comptable interne de Polysar et sur les pratiques de ristourne; ce document portera le numéro PA-178.

Y a-t-il un rappel au Règlement au sujet de n'importe lequel de ces documents?

**M. Towers:** Rappelons, monsieur le président, que le Comité a demandé que M. Dyke ou M. Rush nous fournisse une mise à jour des dates de nomination des fonctionnaires de Polysar et des postes qu'ils occupent, et je fais allusion au contenu de la page 26:5, du fascicule du jeudi 24 mars:

Il s'agit du témoignage rendu par M. Roberts à la dernière réunion et plus précisément de ce que je considère comme une grave erreur. Les représentants officiels de Polysar ont ignoré les activités de leur directeur général pendant trois ans, et je présume qu'il s'agit des années 1969 à 1972, c'est-à-dire lorsque M. Roberts était directeur des ventes, semble-t-il, et non pas directeur général, selon les indications qui nous ont été données par M. Rush.

Compte tenu, monsieur le président, de ce que nous avons entendu ce matin, je me demande si M. Hampson ou M. Cowperthwaite aurait d'autres documents à déposer aujourd'hui?

**Le président:** Je n'en n'ai encore reçu aucun. Je pense que je vais prendre note de cela, monsieur Towers, et tâcher de les obtenir pendant l'intersession de Pâques, s'ils ne sont pas disponibles cet après-midi.

**M. Towers:** Merci.

**Le président:** Il y a en outre la lettre ou note dont M. Henderson a traité ce matin, lettre datée du premier février 1973 et envoyée par M. Matthews, de la maison, Peat, Marwick à Zurich, à M. J. D. Collins, à Paris. Nous en avons fait faire des photocopies que nous sommes en train de distribuer. Toutefois, les députés verront qu'il s'agit d'une copie très peu lisible. Nous ne pouvons rien y faire; nous tâcherons d'obtenir une copie plus claire que nous ferons distribuer et inclure parmi nos documents lors de notre prochaine réunion.

Les députés inscrits pour poser des questions sont, dans l'ordre, M. Lloyd Francis, M. Bill Clarke, M. Allan Martin, M<sup>lle</sup> MacDonald et M. Towers. Nous accordons 10 minutes à chacun.

Monsieur Francis.

**M. Francis:** Merci, monsieur le président. J'aimerais demander à M. Henderson comment il a obtenu cette note du premier février 1973 signée par M. Matthews.

**M. Henderson:** Ce sont mes collaborateurs qui l'ont obtenue au cours de la vérification et me l'ont apportée; je l'ai fait photocopier pour l'inclure dans mes documents et c'est ainsi que je peux vous en remettre une copie aujourd'hui.

[Text]

**Mr. Francis:** I note that it says: to a Mr. J. D. Collins in Paris. Who is Mr. Collins? Do you know?

**Mr. Henderson:** I do not know; I think that question should be asked to Mr. Cowperthwaite. I presume he is the boss of Mr. Matthews. I do not know that much about their organization.

**The Chairman:** Would you like Mr. Cowperthwaite up here, Mr. Francis?

**Mr. Francis:** Yes, if that is all right.

**The Chairman:** I assume that there will be questions for both Mr. Cowperthwaite and Mr. Hampson as well. Would you want them all? Could we make room for everybody here? We will not take this off your time, Mr. Francis.

**Mr. Francis:** Right. All right. Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Cowperthwaite if he has previously seen this memo dated February 1, 1973, signed by Mr. Matthews?

**Mr. J. H. Cowperthwaite (Senior Partner, Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada)):** Yes, Mr. Francis. I would have seen it but it would have been some time ago. You are referring to the first part concerning Mr. Collins. Mr. Matthews referred to him in his testimony. He is what we call a professional practice partner in Paris and is responsible for professional matters.

**Mr. Francis:** So the purpose of this memo would be to bring a specific problem or concern that Mr. Matthews had as an auditor, to discuss it in a professional way with a colleague and get advice as to how to deal with it. Is that right?

**Mr. Cowperthwaite:** That is correct, and I think as Mr. Matthews brought out in his testimony, there was a dialogue over several weeks involving many hours and, of course, Mr. Matthews is in Zurich, and Mr. Collins is in Paris and they know all the various points. It is normal practice to cover many of these things as a continuing dialogue in correspondence.

**Mr. Francis:** Mr. Cowperthwaite, reference in that memo, referring to the fifth question that was asked, says:

... is to be covered, not only by our discussions already mentioned above but also by a specific letter of representation, a draft of which is attached.

Now is that the letter of representation which was filed with this Committee? You may recall there were two letters ...

**Mr. Cowperthwaite:** Yes.

**Mr. Francis:** ... one had an original draft, and then there were two deletions from that original draft which became the basis of the final letter. Is that correct?

• 1545

**Mr. Cowperthwaite:** Yes, to the best of my knowledge. I will check it out.

**Mr. Francis:** It would appear to be?

[Translation]

**M. Francis:** Je note qu'on y dit: à M. J. D. Collins à Paris. Qui est M. Collins? Le savez-vous?

**M. Henderson:** Je ne le sais pas; je pense que cette question devrait être posée à M. Cowperthwaite. Je suppose qu'il est le patron de M. Matthews. Je ne connais pas bien leur organigramme.

**Le président:** Monsieur Francis, aimeriez-vous que M. Cowperthwaite vienne vous répondre?

**M. Francis:** Oui, si cela est possible.

**Le président:** Je suppose qu'il y aura des questions adressées tant à M. Cowperthwaite qu'à M. Hampson. Voulez-vous qu'ils se rapprochent tous de la table? Peut-on leur faire un peu de place? Le temps perdu à les placer ne vous sera pas compté, monsieur Francis.

**M. Francis:** Très bien. Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Cowperthwaite s'il a déjà vu cette note du premier février 1973 signée par M. Matthews?

**M. J. H. Cowperthwaite (associé principal, Peat, Marwick, Mitchell & Co (Canada)):** Oui, monsieur Francis. Je pense l'avoir vue, mais il y a un certain temps. Vous traitez de la première partie qui porte sur M. Collins. M. Matthews a parlé de lui lors de son témoignage. Il est ce que nous appelons un associé professionnel à Paris, et est responsable de questions professionnelles.

**M. Francis:** M. Matthews voulait donc traiter d'un problème précis ou d'une préoccupation qu'il avait en qualité de vérificateur comptable, et en discuter professionnellement avec un collègue afin d'obtenir un conseil sur la manière de régler la question, est-ce exact?

**M. Cowperthwaite:** C'est exact; comme l'a dit, si je ne m'abuse, M. Matthews lors de son témoignage, le dialogue s'est étendu sur plusieurs semaines, c'est-à-dire sur de nombreuses heures de travail, et ce, par correspondance, pratique courante car M. Matthews est à Zurich, M. Collins à Paris, et ils connaissent les divers aspects de la question.

**M. Francis:** Monsieur Cowperthwaite, au sujet de la cinquième question posée, on lit dans cette note:

... doit être traitée, non seulement par l'entremise de discussions que nous avons mentionnées ci-dessus mais également par une lettre précise d'aperçu de faits dont une première version est annexée.

S'agit-il là de la lettre d'aperçu de faits qui a été déposée au Comité? Vous vous rappelez peut-être qu'il y avait deux lettres.

**M. Cowperthwaite:** Oui.

**M. Francis:** On avait fait une première version de l'une d'elles, version dont on avait supprimé deux choses, et sur laquelle on s'était fondé pour écrire la lettre finale. Est-ce exact?

**M. Cowperthwaite:** Oui, que je sache. Je ferai les vérifications nécessaires.

**M. Francis:** Le pensez-vous?

## [Texte]

**Mr. Cowperthwaite:** It would appear to be.

**Mr. Francis:** Is there any reason why this memorandum should not have been brought to the attention of the Committee? I note that the draft letter of representation, which currently accompanies the memorandum, was filed but this memorandum was not.

**Mr. Cowperthwaite:** I do not really think so, Mr. Francis. I was listening to it this morning. It is part of our working papers and in an audit of this nature you develop very substantial working papers that are many inches thick. It is simply part of a continuing dialogue that is, I think, appropriate. I will have to have a look to formally confirm this but I think if you go back over the testimony that was given by Mr. Kirkwood and Mr. Matthews, you will find that the bulk of what is in there was covered in the testimony. It was part of the audit examination, the way we were pushing towards the resolution of the problem.

**Mr. Francis:** With all due respect, there is a good deal more in this than I was aware of after having heard the testimony. For instance, I am quoting directly from the memorandum:

It is the practice of Polysar International to sell and invoice merchandise to certain customers in accordance with agreements with their customers at inflated prices.

That expression is used directly here.

**Mr. Cowperthwaite:** The way the point really came up—I would have to go back really to the *Hansard*—was that Mr. Matthews gave evidence that there were these arrangements; some of them were redirected rebates, some were additions to the invoices and the other expressions which I think you will find in the testimony that I have not with me that were mentioned there.

**Mr. Francis:** Then there is a description of the procedure: selling prices are set up on an individual basis and then offset taken. Was there ever an audit conducted of these individual transactions to see whether the amount of inflation of the price would have given any reasonable person grounds to ask whether there was any improper activity here?

**Mr. Cowperthwaite:** Mr. Francis, as Mr. Matthews indicated his audit procedures, he indicated that he was responsible for signing off on the statements. In his tests he has satisfied himself, for the cases that he reviewed, that there was commercial substance to these particular points. He, as a result of the various things that he did, was able ultimately with Mr. Henderson to sign the PISA statements.

**Mr. Francis:** What gives me concern is that I now have a totally different impression of what the contingent liabilities were. Quoting again from this memo of Mr. Matthews, it says:

From PISA's point of view there could perhaps be the possibility of being subjected to foreign legal action for price fixing. Further, the company might be implicated in an action against the customer for evasion of foreign exchange control regulations.

## [Traduction]

**M. Cowperthwaite:** Je le pense.

**M. Francis:** Y a-t-il une raison pour laquelle cette note n'aurait pas dû être portée à l'attention du Comité? Je remarque que la première version de la lettre d'aperçu de faits, qui est actuellement annexée à la note, a été déposée alors que la note ne l'a pas été.

**M. Cowperthwaite:** Je ne le pense pas, monsieur Francis. J'écouterai les propos échangés à ce sujet ce matin. Cette note fait partie de nos documents de travail et, pour une vérification comptable de ce type, on accumule énormément de documents de travail. Elle fait simplement partie d'un dialogue permanent qui est, à mon sens, pertinent. Je vais devoir examiner la question pour vous les confirmer officiellement, mais je pense qu'en vous reportant aux témoignages de M. Kirkwood et de M. Matthews, vous vous apercevrez qu'ils ont traité de la plus grande partie du contenu de cette note. Elle faisait partie de notre processus d'examen, de la manière dont nous tâchions de parvenir à une solution du problème.

**M. Francis:** Sauf votre respect, cette note contient beaucoup plus de renseignements que je n'en avais après avoir entendu les témoignages. Par exemple, je cite la note même:

*Polysar International* a l'habitude de vendre des marchandises à des clients et de les leur facturer à des prix gonflés, conformément à des ententes conclues avec ces clients.

Ce sont les termes mêmes de la note.

**M. Cowperthwaite:** La question a été soulevée,—il faudrait que je me reporte au *Hansard*,—lorsque M. Matthews a témoigné du fait que ces ententes existaient; dans certains cas, il s'agissait de ristournes «réorientées», dans d'autres, d'ajouts aux factures. Vous trouverez, dans les témoignages, les autres expressions mentionnées.

**M. Francis:** Ensuite, on décrit la méthode: les prix de vente sont établis séparément, et l'on déduit ensuite une réduction pour achat en quantité. A-t-on jamais vérifié chacune de ces transactions afin de voir si le gonflement du prix aurait permis à une personne raisonnable de demander s'il s'agissait là de transactions incorrectes?

**M. Cowperthwaite:** Monsieur Francis, en exposant ces méthodes de vérification comptable, M. Matthews a précisé qu'il était chargé d'apposer sa signature au bas des états de compte. Pour les cas qu'il a examinés, il s'est dit convaincu du fait que ces aspects particuliers se justifiaient du point de vue commercial. C'est ce qui lui a permis, en définitive, de signer conjointement avec M. Henderson les documents de PISA.

**M. Francis:** Ce qui me préoccupe, c'est que nous avons maintenant une impression tout à fait différente de ce qu'étaient le passif éventuel. Je cite toujours la note de M. Matthews:

Du point de vue de PISA, il faut songer à l'éventualité d'une poursuite en justice par des étrangers, pour recours à des pratiques de monopole. En outre, la société peut être impliquée dans toute poursuite intentée contre le client pour dérogation aux règlements visant les changes de devises.

## [Text]

The customer is clearly more liable in this area. Also, in the area of tax evasion . . .

successful prosecution on these charges could possibly result in penalties and other consequences to certain customers sufficient to prejudice the collectibility of our related accounts receivable.

Surely, that kind of language has never come out in your memoranda before . . .

**Mr. Cowperthwaite:** This is one conversation, one stage in an audit examination and I think, as has come out on so many occasions, Mr. Matthews is really expressing all of his worst fears so that Mr. Collins, when he is looking at the situation, can be in a position to advise him and out of this arose the various steps, which were outlined, that had to be taken. This is one of the reasons that, when we went to the audit committee, we insisted that there be yet another legal opinion as such. These are all things that have been referred to many times: the possibility of tax evasion; the possibility of exchange control violation; the possibility of legal prosecution in one country or another. These are the things that came up, which Mr. Matthews had to consider and I think perhaps they partly show the reason why. In answer to questions previously he said he had spent I think a total of some 40-odd hours or something like that on the matter, but this is just a snap shot in a point of time. I think the critical thing is that when we go to the audit committee and discuss the matter with them as joint auditors, we have a responsibility to see whether we can sign the audit report, which as Mr. Henderson said was under Section 77. Before we can sign that report we jointly have to satisfy ourselves that there is no serious contingent liability.

• 1550

**Mr. Francis:** You relied on legal opinion, in the case of the Swiss subsidiary of a legal officer who was a director of the Corporation, who had been a PISA director since the date of its incorporation in Switzerland. Could you really consider him an outside at-arm's-length legal opinion kind of thing?

**Mr. Cowperthwaite:** As this, as I am told, is a fairly common practice in Switzerland, Dr. Homburger is an outside director as required under Swiss law, and is also a partner in the Baker and McKenzie Firm which is an international firm. Under the circumstances Mr. Matthews was quite satisfied to rely on his opinion. We have relied on it since and as was brought out as recently as signing off the 1976 accounts, his opinion was given.

**Mr. Francis:** So you accepted this and you felt that you could sign these statements and say there was no contingent liability concern. Then we have this version of the famous audit committee meeting. I have had witnesses say there was no mention of inflated prices in that audit meeting or anything like that. Yet the memo here is quite clearly an admission that this was a process. We have used terms like grossing up and so on. How could such a subject fail to be raised at the audit committee?

**Mr. Cowperthwaite:** As you say, we have had many versions of the audit committee and Mr. Henderson this morning stated his opinion. I think the matter was fully discussed.

## [Translation]

A cet égard, il est évident que c'est le client qui est plus exposé. En outre, en matière d'évasion fiscale:

Ces poursuites pourraient entraîner, pour certains clients, l'imposition de peines suffisantes pour causer des torts à notre aptitude à récupérer les sommes qui nous sont dues.

Il est certain que des propos de ce genre n'ont jamais été tenus dans vos notes auparavant . . .

**M. Cowperthwaite:** Il s'agit là d'une conversation, d'une des étapes d'un examen comptable où, comme cela arrive si souvent, M. Matthews exprime ses pires craintes afin que M. Collins, examinant la situation, puisse le conseiller. De ce processus, a découlé le choix des diverses mesures à prendre. C'est pourquoi, lorsque nous sommes allés au comité de vérification, nous avons insisté pour obtenir une autre opinion juridique. Ce sont-là des choses dont il a souvent été question: la possibilité d'évasion fiscale; la possibilité de contrevenir aux règlements de contrôle des devises; la possibilité de faire l'objet de poursuites juridiques dans un pays ou l'autre. Ce sont là des questions qui ont été soulevées, que M. Matthews a dû envisager et qui montrent, en partie, les raisons pour lesquelles nous en sommes venus à nos décisions. Il a répondu tout à l'heure qu'il avait consacré à cette affaire une quarantaine d'heures, mais c'est sans doute un chiffre approximatif. Cependant, ce qui est fondamental, c'est que, lorsque nous nous rendons aux séances du comité de vérification et que nous discutons de ce problème à titre de vérificateurs adjoints, c'est à nous de décider si nous pouvons signer le rapport de vérification. Avant de signer ce rapport, il nous faut donc tous être convaincus qu'il n'y a pas de risque de responsabilité éventuelle.

**M. Francis:** Dans le cas de la succursale, vous vous êtes basé sur un avis juridique de celui qui était en fait le directeur de la société, qui était directeur de PISA depuis sa constitution en Suisse. Pensez-vous que son avis juridique était vraiment objectif?

**M. Cowperthwaite:** C'est une pratique tout à fait courante en Suisse et M. Homburger répond aux conditions de la loi suisse; il est également partenaire de la société *Baker and McKenzie* qui est une société internationale. Étant donné les circonstances, M. Matthews avait accepté son avis juridique et c'est à partir de cet avis qu'ont été signés les comptes de 1976.

**M. Francis:** Vous avez donc accepté cet avis et avez estimé pouvoir signer ces états financiers tout en affirmant qu'il n'y avait aucun risque de responsabilité éventuelle. Nous avons maintenant une autre version de la fameuse réunion du comité de vérification. Plusieurs témoins nous ont dit qu'on n'avait pas parlé de prix gonflés au cours de cette réunion. Cependant, la note de service indique clairement que c'était délibéré. Je m'étonne donc qu'un sujet aussi important ne soit pas soulevé lors d'une réunion du comité de vérification.

**M. Cowperthwaite:** Nous avons entendu beaucoup de versions de cette réunion du comité de vérification et M. Henderson vous a donné ce matin son opinion personnelle. A mon avis, cette question a été débattue lors de la réunion.

[Texte]

**Mr. Francis:** Including inflated prices.

**Mr. Cowperthwaite:** Including inflated prices. Of course, there is this problem that after a long period of time the inflated prices were there and they were one of the parts of this thing, as Mr. Matthews has said, and we could not have signed the accounts if we had not—that there was deemed to be a commercial substance in relation to this practice.

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Hampson at this point, does he still stick by the testimony he gave to this Committee that there was no mention of inflated prices at that audit committee meeting?

**Mr. H. A. Hampson (President and Director, Polysar Limited):** Yes, I do, Mr. Chairman. I recall distinctly a discussion of rebates, marketing allowances and distributors' allowances.

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I am concerned—I am going to take another line of questioning here. I do not know how much time I have.

**The Chairman:** You still have a few minutes left, two or three. The difficulty is that we wasted some time in bringing the witnesses up.

**Mr. Francis:** Thank you. I want to come back to the circumstances in which there was a replacement of the Auditor General as a co-auditor. I asked Mr. Hampson why, and we got a story. At least his answer was in part that the commercial firm could give better service abroad and the Auditor General was not in a position to give the same kind of service in a commercial way. I would like to ask Mr. Henderson, in what respect is the Auditor General not really able to fill the job of auditor of a Crown Corporation of this nature? What are the impediments to the Auditor General doing that work?

**Mr. Henderson:** The only impediment in my day was lack of competent qualified staff.

**Mr. Francis:** It was that serious.

**Mr. Henderson:** It was very serious. It was caused, as I have said many times, by the treatment I received at the hands of Mr. Drury and the Treasury Board and the total inability of the Civil Service Commission, etc. Do you understand?

I want to make this clear, Mr. Francis. That was the thing. However, despite that, we did the best job we could and the fellows applied themselves as best they could. We did not have the competence on our staff that Mr. Cowperthwaite's people had. That I realize.

• 1555

**Mr. Francis:** But when it came . . .

**Mr. Henderson:** But you asked me the . . .

**Mr. Francis:** . . . to the foreign operations, were you in a position to do the audit of foreign operations or were you inevitably in the hands of a private outside auditor to look at the foreign subsidiaries?

[Traduction]

**M. Francis:** Et on a également parlé des prix gonflés.

**M. Cowperthwaite:** Bien sûr. Cette pratique existait depuis déjà un certain temps et nous n'aurions pas pu signer les états financiers si ces pratiques n'avaient pas été réputées faire partie de la transaction commerciale.

**M. Francis:** Monsieur le président, j'aimerais maintenant demander à M. Hampson s'il s'en tient toujours au témoignage qu'il a donné devant ce Comité, à savoir qu'on n'a pas parlé de prix gonflés au cours de cette réunion du comité de vérification?

**M. H. A. Hampson (président et directeur de Polysar Limitée):** Oui, monsieur le président, je maintiens mon témoignage. Je me souviens parfaitement que nous avons discuté de rabais, d'allocations de mise en marché et d'allocations de distributeurs.

**M. Francis:** Monsieur le président, cela m'inquiète . . . Cependant, je vais passer à un autre sujet. Combien de temps me reste-t-il?

**Le président:** Deux ou trois minutes. Nous avons un peu perdu du temps en faisant venir les témoins jusqu'à la table.

**M. Francis:** Merci. J'aimerais en revenir à l'époque où l'Auditeur général a été remplacé comme covérificateur. M. Hampson m'a expliqué pourquoi en me donnant sa version personnelle. Il m'avait dit, entre autres, qu'une société commerciale serait plus utile à l'étranger et que l'Auditeur général n'était pas en mesure de fournir le même genre de service en ce qui concerne des activités commerciales. J'aimerais alors demander à M. Henderson si l'Auditeur général ne pourrait pas servir de vérificateur pour une société de la Couronne de cette nature. Qu'est-ce qui en empêche l'Auditeur général?

**M. Henderson:** Le seul obstacle était que je n'avais pas assez d'employés qualifiés.

**M. Francis:** C'était aussi grave que cela.

**M. Henderson:** Oui. Les principaux responsables en étaient M. Drury et le Conseil du Trésor, ainsi que l'incompétence flagrante de la Commission de la fonction publique. C'est clair?

Je tenais à préciser cela monsieur Francis. Toutefois, nonobstant ce fait, nous avons fait notre mieux et je reconnais que nous n'avions pas dans notre personnel les personnes ayant la compétence du personnel de M. Cowperthwaite.

**M. Francis:** Mais lorsqu'il s'agissait . . .

**M. Henderson:** Mais vous m'avez demandé . . .

**M. Francis:** . . . des opérations faites à l'étranger, est-ce que vous étiez en mesure de faire la vérification des comptes vous-même ou est-ce que vous deviez obligatoirement demander de l'aide d'un vérificateur des comptes de l'extérieur pour la vérification des comptes de ces filiales étrangères?

[Text]

**Mr. Henderson:** No. We could have done that just as well as Peat, Marwick and Mitchell except that in a joint arrangement like this you divide the work in some acceptable way. He had been doing the audit over there ever since it started in 1960 and, accordingly, I saw no reason to disturb it. To that extent I was in his hands.

But I might tell you that there were a number of matters in connection with the operations overseas, particularly in the fields of intercompany prices and income tax, which I myself inquired into because I did not have the men. I would be over on the United Nations and I would stop in and find out answers to questions that I had had. I think I mentioned that in my talk this morning.

**Mr. Francis:** In other words, do you feel that the joint audit arrangement was a good arrangement?

**Mr. Henderson:** I started out in the belief it was a good arrangement. In light of my experience, it is not an arrangement I would care to enter into again. I would like to add just this one point. You asked about the competence of the Auditor General. Although I am not intimately familiar with the organization...

**Mr. Francis:** I do not want to reflect on professional integrity.

**Mr. Henderson:** I understand that.

**Mr. Francis:** I am just asking about whether the job can really effectively be done, bearing in mind the major responsibility of the Auditor General.

**Mr. Henderson:** Yes, it can be done. Today, under Mr. Macdonell's leadership, I would venture to say it can be done and should be done.

**Mr. Francis:** Why do you think the action was taken in May of 1973 to dismiss the Auditor General as co-auditor?

**Mr. Henderson:** I beg your pardon?

**Mr. Francis:** Why do you think the decision was taken in May of 1973 to dispense with the services of the Auditor General as co-auditor of Polysar? You were no longer the Auditor General then but you certainly expressed some forthright views in the correspondence. Why do you think this action was taken?

**Mr. Henderson:** I thought the action was illegal in light of the fact that he had been appointed by a statute that had not been revoked, and that is so stated in my statement.

**Mr. Francis:** Why do you think the executive of the company undertook to dispense with the services of the Auditor General?

**Mr. Henderson:** I do not think it would be proper for me to answer that question. I think that is a question to address to Mr. Hampson, and I think in some respects he has dealt with that in his replies. I considered that the action was wrong for the reasons I gave. There is no doubt that Peat, Marwick and Mitchell wanted to be doing the job themselves and so on and

[Translation]

**M. Henderson:** Non. Nous aurions pu faire aussi bien que *Peat, Marwick and Mitchell* mais, pour un accord conjoint de ce genre, nous devons diviser les tâches d'une façon acceptable. Vu que cette maison avait fait la vérification des comptes là-bas à l'étranger depuis les débuts en 1960, je n'ai vu aucune raison de changer la procédure.

Mais, je dirais que dans le cas des entreprises à l'étranger, particulièrement dans les domaines des prix convenus entre sociétés et de l'impôt sur le revenu, j'ai dû moi-même faire enquête car je n'avais pas à ma disposition le personnel voulu. J'avais dû m'adresser aux Nations Unies par exemple pour trouver des réponses à certaines questions et je crois que je l'ai mentionné ce matin.

**M. Francis:** En d'autres termes, pensez-vous que cet accord de vérification conjointe était une bonne chose?

**M. Henderson:** A l'origine, je l'avais cru mais, compte tenu de l'expérience, je crois que je n'accepterais plus un tel arrangement. Je voudrais ajouter, pour répondre à votre question sur la compétence de l'Auditeur général, que même si je ne connais pas d'une façon détaillée cette organisation...

**M. Francis:** Je ne veux pas discuter d'intégrité professionnelle.

**M. Henderson:** Je le comprends.

**M. Francis:** Je me pose simplement la question de savoir si le travail pouvait être fait avec efficacité compte tenu des responsabilités principales qui incombent à l'Auditeur général.

**M. Henderson:** Oui, ce travail pouvait être fait. Je me permettrai d'ajouter que M. Macdonell pourrait très bien faire ce travail, et même qu'il devrait en être chargé.

**M. Francis:** Pourquoi alors pensez-vous qu'en mai 1973 on a remercié l'Auditeur général de ses fonctions de covérificateur?

**M. Henderson:** Je m'excuse.

**M. Francis:** Pourquoi alors pensez-vous qu'on a pris la décision, en mai 1973, de ne plus avoir recours aux services de l'Auditeur général comme covérificateur des comptes de Polysar? Vous n'étiez plus à l'époque Auditeur général, mais vous avez certainement indiqué catégoriquement vos opinions dans la correspondance; pourquoi pensez-vous qu'on a pris cette décision?

**M. Henderson:** J'ai pensé que cette mesure était illégale du fait que le covérificateur avait été nommé en vertu d'une loi qui n'avait pas été révoquée et c'est ce que j'ai indiqué dans ma déclaration.

**M. Francis:** Pourquoi alors pensez-vous que la direction de la société a pris sur elle de se passer des services de l'Auditeur général?

**M. Henderson:** Je ne crois pas devoir répondre à cette question. Je crois que c'est M. Hampson qui devrait répondre et je dirai que, dans une certaine mesure, il a déjà traité de cette question dans ses réponses. J'ai indiqué les raisons pour lesquelles je considérais cette mesure comme erronée. Il n'y a pas de doute que *Peat, Marwick and Mitchell* voulait accom-

[Texte]

so forth, but they stayed during the year that I was still Auditor General because it was a divided year, 50-50.

**Mr. Francis:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Francis. We will go on supplementaries now around this way.

Mr. Martin, please.

**Mr. Martin:** Mr. Henderson, did you make your position of concern, which I gather must have been extreme concern bearing in mind your subsequent actions, very clear at the audit committee? And if you were not satisfied with the responses, why did you sign the balance sheet?

**Mr. Henderson:** You were not here this morning, Mr. Martin.

**Mr. Martin:** I am sorry. If you have covered that . . .

**Mr. Henderson:** I do not know whether you want me to repeat this, Mr. Chairman.

**Mr. Martin:** No.

**The Chairman:** There was a fairly full explanation this morning.

**Mr. Martin:** Of that entire question?

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Martin:** Then I will pass and ask another question, if I may.

Mr. Henderson, in the papers you had received relating to the audit of the European subsidiary in order for you to assess the adequacy of the audit did you receive any documents other than this particular letter that you have now brought to the attention of the Committee that gave you concern, that led to your concern, or was this the document on which your concern was based?

**Mr. Henderson:** This document of February 1 was the letter, as I stated in my testimony, that really brought home to me the seriousness of the situation. That was the reason that I had a copy made for my diary of that, and I have spoken about it this morning.

With respect to other documents that may have come, they would be resting in the files of the Office of the Auditor General. Perhaps they would have my initial on it and perhaps my comments, I do not know.

• 1600

**The Chairman:** Thank you, Mr. Martin. Mr. Towers, a supplementary.

**Mr. Towers:** I am just wondering if Mr. Hampson could state whether or not there was any action taken or whether he had any discussion over the fifth paragraph in the letter to Mr. Rush. I realize this is a question that probably should be more addressed to Mr. Rush, but I thought perhaps Mr. Hampson might answer it.

The second point is in relation to the arbitrary way in which the Polysar shareholders fired the Auditor General last May. I

[Traduction]

plir seul le travail, mais ils ont accepté de travailler avec moi pendant l'année où j'étais encore Auditeur général et on s'était partagé le travail.

**M. Francis:** Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Francis. Nous allons passer maintenant aux questions supplémentaires.

Monsieur Martin, vous avez la parole.

**M. Martin:** Monsieur Henderson, est-ce que vous avez fait comprendre au comité de vérification quelles étaient vos inquiétudes car, d'après les mesures que vous avez prises par la suite, celles-ci semblaient sérieuses? D'autre part, si les réponses ne vous avaient pas donné satisfaction, pourquoi avez-vous signé le bilan?

**Mr. Henderson:** N'étiez-vous pas là ce matin, monsieur Martin?

**M. Martin:** Je m'excuse; si vous en avez discuté ce . . .

**M. Henderson:** Est-ce que vous voulez que je répète, monsieur le président?

**M. Martin:** Non.

**Le président:** Ce matin, M. Henderson nous a donné une explication complète.

**M. Martin:** De toute la question?

**Le président:** Oui.

**M. Martin:** Alors, je passe à une autre question si vous le permettez.

Monsieur Henderson, dans tous ces documents que vous avez reçus concernant la vérification des comptes de cette filiale européenne, avez-vous reçu quelque document autre que cette lettre qui vous a inquiété et sur laquelle vous avez attiré l'attention du Comité?

**M. Henderson:** Ce document du 1<sup>er</sup> février, c'était en effet cette lettre, comme je l'ai indiqué dans mon témoignage et c'est elle qui a vraiment attiré mon attention sur la gravité de la situation. C'est pourquoi j'en ai fait faire une copie pour mon journal; j'en ai discuté ce matin.

S'il existait d'autres documents, ils se trouveraient dans les dossiers de l'Auditeur général et peut-être que mes initiales y seraient apposées ainsi que mes remarques, je n'en sais rien.

**Le président:** Merci, monsieur Martin. Monsieur Towers, une question supplémentaire.

**M. Towers:** Je me demande si M. Hampson pourrait dire si des mesures ont été prises ou s'il a discuté du cinquième paragraphe, dans la lettre envoyée à M. Rush. Je me rends compte que cette question devrait plutôt être adressée à M. Rush, mais j'ai pensé que M. Hampson pourrait peut-être y répondre.

Deuxièmement, je me demande comment les actionnaires de Polysar ont pu prendre cette mesure arbitraire de se débarrasser

## [Text]

do not understand how this action could have been taken, not only under the Defence Production Act, but also because Polysar still remains a Crown corporation under the Financial Administration Act. Did you get a legal opinion on this, or did you have any discussion on it whatsoever?

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, as I testified the other day, we had an opinion from McCarthy and McCarthy. I did undertake, if it had been written, to bring it before the Committee. We have not been able to locate it in our files so I suspect it was probably an oral opinion. We also had an opinion from the law officers of the Crown that the operations of the CDC Act caused Polymer, as it then was, no longer to be a Crown corporation. And I think I have testified before, as Mr. Henderson mentioned, as to the reasons. First of all, we did not think we actually had the powers as a non Crown corporation to have the Auditor General. Secondly, joint auditors are not as effective as single auditors. And third, as Mr. Henderson said at that time, the staff was not available to him, and he was rather thin on the ground. That is not a criticism of any work they did. They did just what . . .

**Mr. Towers:** Thank you.

**The Chairman:** Miss MacDonald, a supplementary.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Yes, a supplementary to Mr. Henderson, Mr. Chairman. Mr. Henderson, you wrote an extremely important letter to the Prime Minister of Canada on March 22, 1973, a letter with enormous portent in its factual material. You sent copies of that to Mr. Rush and to Mr. Hampson. As far as I can see through all of these days of testimony that we have heard, you had one response from a correspondence secretary in the Office of the Prime Minister. That was, as I understand it, the only acknowledgment to you of that letter.

When you wrote that letter to the Prime Minister, you must have had some idea in your mind as to the kind of response to which you would be entitled or which you would receive from having raised a matter as important as this. Could you tell me, because no one else has been able to explain it to my satisfaction, could you tell me what you were looking for, or what you thought might happen as a result of having raised a matter of such grave concern with the Prime Minister of the country?

**Mr. Henderson:** As I mentioned this morning in my statement, I had made it a practice always, ever since I was in office, to review and discuss the finalization of every audit I did with my senior men before I signed the reports. And the Polymer account was no exception.

What I wanted to do as I discussed this case with my men was to find someone—we did not know who the minister was and it has been confirmed here there was not in fact a minister; the organization seems to have broken down. But as I said to you this morning my senior officers shared my view that the practices I was questioning should be investigated in depth. We did not have time to turn around. We had no

## [Translation]

ser de l'Auditeur général en mai dernier car, en vertu de la Loi sur la production de défense et de la Loi sur l'administration financière, Polysar reste une société de la Couronne. Avez-vous obtenu un avis juridique à ce sujet ou en avez-vous discuté?

**M. Hampson:** Monsieur le président, comme je l'ai dit l'autre jour, nous avons obtenu un avis de *McCarthy et McCarthy*. J'ai promis, au cas où je trouverais l'avis écrit, de le remettre au Comité mais je n'ai pas réussi à le trouver dans le dossier; donc j'ai l'impression qu'il s'agissait d'un avis oral. Nous avons aussi eu un avis des conseillers juridiques de la Couronne qui indiquait que l'application de la Loi sur la Corporation de développement du Canada faisait que Polymer en tant que telle n'était plus une société de la Couronne. Et je crois avoir indiqué plus tôt, comme M. Henderson l'a mentionné, quelles ont été nos raisons. Tout d'abord, nous pensions, à titre de société n'étant plus société de la Couronne, que l'Auditeur général ne pouvait plus s'occuper de nos comptes. En deuxième lieu, l'action des covérificateurs des comptes n'est pas aussi efficace que celle des vérificateurs simples. Et en troisième lieu, comme M. Henderson l'a dit à l'époque, il ne disposait pas du personnel voulu et ce n'est pas là une critique, son personnel a . . .

**M. Towers:** Merci.

**Le président:** Mademoiselle MacDonald, une question supplémentaire.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Oui, je voudrais poser une question supplémentaire à M. Henderson. Monsieur Henderson, vous avez écrit le 22 mars 1973 au premier ministre du Canada une lettre qui revêt une importance énorme. Vous en avez envoyé des copies à M. Rush et à M. Hampson et, d'après toutes ces journées de témoignages que j'ai entendus, vous avez reçu une réponse du secrétaire-correspondancier du bureau du premier ministre. C'est tout ce que vous avez reçu comme accusé de réception à votre lettre?

Lorsque vous avez rédigé cette lettre au premier ministre, vous deviez avoir à l'idée le genre de réponse que vous attendiez, vu l'importance de la question que vous souleviez. Pourriez-vous, puisque personne d'autre n'a été capable de me l'expliquer jusqu'ici, m'indiquer ce que vous cherchiez ou quel résultat vous attendiez en attirant l'attention du premier ministre du pays sur une question aussi grave?

**M. Henderson:** Comme je l'ai indiqué ce matin, j'ai toujours eu pour habitude dans mes fonctions de réviser et de discuter avec mon personnel supérieur toute vérification des comptes faite avant d'apposer ma signature et, dans le cas de Polymer, je n'ai pas agi différemment.

En discutant de ce cas avec mon personnel, je voulais trouver un responsable or, et cela a été confirmé ici, nous ne savions pas qui était le ministre en cause et à qui on pouvait s'adresser. En fait, il a été confirmé qu'il n'y en avait pas, l'organisation semble s'être effondrée . . . mais comme je vous l'ai dit ce matin, mes fonctionnaires supérieurs partageaient mon point de vue, c'est-à-dire qu'ils étaient d'avis qu'on devait

[Texte]

Aylesworth-Stanley report, no nothing, I just had the information that I have given you today, but if we could have had time to examine this in depth. As it was plainly obvious that neither Polymer nor our joint auditors were prepared to go any further, that they wished to dismiss it, then as the Auditor General the matter should be drawn to the attention of someone who would. And that is what led me to write to Mr. Trudeau.

• 1605

In writing to Mr. Trudeau and presenting the problem to him, I had confidence that he would cause action to be taken in this matter; that he would contact Mr. Hampson and he would express his views, and Mr. Hampson would cause this business to be examined in depth, or something like that. As a matter of fact, the Prime Minister did react very sensibly and quickly, as I said, but unhappily he directed his request to the wrong character, whom you had before the Committee the other day. Therefore nothing was done, and nothing was done for four years, until along came the situation with Aylesworth and Stanley, who, as Mr. Cowperthwaite himself told me, were set up as a committee at the request of the Ontario Securities Commission to go over and do the job. They were blessed by the board of directors, but I understand the OSC was largely responsible because they were having an influence.

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, may I correct that statement?

**The Chairman:** Yes, please do.

**Mr. Hampson:** It is absolutely not so that there was any request, direct or indirect, by the Ontario Securities Commission. It was a decision of the board of directors to get at the bottom of things.

**The Chairman:** Thank you. Miss MacDonald?

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Could I just have a follow-up to that?

**The Chairman:** We are on supplementaries.

**Mr. Clarke.**

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Following right along there, Mr. Henderson, when the matter had gone on for a year or two or three with no response, what was your reaction, sir, and when did you find out that something else was going to happen?

**Mr. Henderson:** Do you mean when it came to light?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Again, yes. What was your attitude when it did not?

**Mr. Henderson:** I do not suppose the matter would have come to light yet or anything would have been done about it had it not been for two telephone calls that I received from press people here in Ottawa, who had been advised by people, although I am not aware of just who. The question came to me, "In connection with the bribes and kickbacks that were

[Traduction]

faire une enquête approfondie sur ces pratiques. Nous n'avions pas de temps à perdre, nous ne disposions pas du rapport Aylesworth-Stanley, nous n'avions donc rien en main en dehors des renseignements que je vous ai donnés aujourd'hui. Mais, si nous avions eu le temps d'examiner cette question d'une façon approfondie... Comme il était évident que ni Polymer ni nos covérificateurs ne voulaient aller plus loin, alors j'ai considéré, à titre d'Auditeur général, que la question devait être soumise à l'attention de quelqu'un qui irait plus loin et c'est pourquoi j'ai écrit à M. Trudeau.

En écrivant à M. Trudeau et en lui soumettant le problème, je savais qu'il prendrait des mesures à ce sujet; et qu'il se mettrait en rapport avec M. Henderson et lui indiquerait son opinion, et que M. Hampson s'occuperait de faire examiner plus en détail cette affaire. En fait, le premier ministre a réagi rapidement et avec beaucoup de bon sens mais, malheureusement, il a présenté sa requête à la personne à laquelle il n'aurait pas fallu la présenter, personne qui a comparu devant votre Comité l'autre jour. Par conséquent, aucune mesure n'a été prise pendant quatre ans jusqu'à ce que MM. Aylesworth et Stanley, comme M. Cowperthwaite me l'a indiqué, constituent un comité à la demande de l'*Ontario Securities Commission* pour s'occuper de cette affaire, avec la bénédiction du conseil d'administration si je comprends bien, mais ce fut une initiative de l'*Ontario Securities Commission*.

**Mr. Hampson:** Monsieur le président, puis-je corriger cette déclaration?

**Le président:** Oui.

**Mr. Hampson:** Ce n'est absolument pas exact qu'il y ait eu requête directe ou indirecte de la part de l'*Ontario Securities Commission*. Cette décision a été prise par le Conseil d'administration qui voulait approfondir l'affaire.

**Le président:** Merci. Mademoiselle MacDonald?

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Puis-je donner suite à cette question?

**Le président:** Nous en sommes aux questions supplémentaires.

Monsieur Clarke, vous avez la parole.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Pour donner suite à cette question, monsieur Henderson, après que l'affaire ait entraîné une année ou deux ou trois sans qu'il y ait de réponse, comment avez-vous réagi?

**M. Henderson:** Vous voulez dire lorsque l'affaire a éclaté au grand jour?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Oui, mais quelle a aussi été votre attitude en voyant que rien n'était fait?

**M. Henderson:** Je crois que rien n'aurait transpiré ou n'aurait été fait à ce sujet sans ces deux appels téléphoniques que j'ai reçus de journalistes d'Ottawa qui avaient été prévenus je ne sais pas exactement par qui. L'affaire est venue à ma connaissance en même temps que ces histoires de ristournes et de corruption au sujet de l'Énergie atomique du Canada,

[Text]

the subject of the Atomic Energy, we understand you wrote to the Prime Minister some years ago on the matter of Polymer." I said that I did not call them bribes, I did not call them kickbacks. I said there were practices that I had questioned and, of course, I admitted that I had written to him. They immediately wished me to produce the letter and I declined. I said that a letter of that kind had better be produced by the Prime Minister. There was of course great excitement, which meant the Privy Council Office was looking all night. I got a call about 3 o'clock in the morning, which made me very angry, but that is what happened. So it was a matter of my confirming or denying, and it is not in my nature to deny a thing like that; and that is what led to it. Then the letter came out and was published, as you know, and it is self-explanatory.

**The Chairman:** Thank you. My supplementary is really, I guess, directed to Mr. Hampson. There has been a feeling, Mr. Hampson, in the minds of some of the members of the Committee and, I must admit, perhaps in my own, that we were receiving only half-truths or half-revelations from some of the witnesses before us on this Committee, and certainly we have not been receiving full documentation. That is why I looked rather stunned this morning when you said that you had received, the company had received, independent legal opinion, and that this opinion had been filed with the Committee by way of a telegram signed by a Mr. Caron—and I do not even know how to spell Caron—from Amsterdam. I find that the only two telegrams we have that could even possibly be looked upon as that type of thing is PA-104, which is dated February 21, 1973. It is completely unidentified. It says "For urgent transmittal to William J. Dyke in Sarnia re transaction we discussed by telephone on February 21." We do not even know whom it is directed to. I suppose I was perhaps negligent in allowing either or both of these telegrams even to go into the record without proper identification. We do not know who it is going to!

Re transaction we discussed by telephone on February 21, we hereby confirm opinion that it does not constitute acts against . . . law by PISA. Regards.

• 1610

Apparently, and I have not checked this myself personally, I am just going now on the basis of what our research people tell me, this was referred to by Mr. Rush in Volume 20, page 11, as emanating from Swiss Council. There is another one, PA-118, dated February 7, 1977, which is earlier than the February 21 one:

For William J. Dyke. I confirm that in my opinion no provisions for contingent liabilities in Polysar Limited or PISA are required with regard to possible contraventions of one or more statutory provisions by one or more customers resident in . . . Please advise whether you require detailed legal opinion in writing. Regards.

Again, that is unsigned.

**An hon. Member:** A point of order there.

[Translation]

Limitée. J'ai indiqué que c'étaient ces pratiques que j'avais dénoncées et naturellement, j'ai admis lui avoir écrit. Ces personnes m'ont demandé naturellement de fournir cette lettre et j'ai refusé, indiquant que ce serait au premier ministre de le faire. Immédiatement, naturellement, on a commencé à s'énerver, c'est-à-dire que le bureau du conseil privé a examiné la question toute la nuit et que j'ai été appelé au téléphone vers 3 h 00 du matin, ce qui m'a fâché, mais voilà les faits. Par conséquent, il me fallait confirmer ou infirmer la question et je n'ai pas l'habitude de cacher une telle affaire. La lettre a alors été publiée comme vous le savez, et cela explique l'affaire.

**Le président:** Merci. Ma question supplémentaire sera adressée je suppose directement à M. Hampson. Monsieur Hampson, on a eu l'impression ici au Comité, et j'admets avoir eu cette impression, qu'on ne nous fournissait que des demi-vérités et des demi-révélation. Il n'y a pas de doute que les témoins ne nous ont pas fourni toute la documentation. C'est pourquoi j'ai eu l'air assez étonné ce matin lorsque vous avez déclaré que vous aviez reçu, que la société avait reçu, un avis juridique indépendant et que cet avis avait été soumis au Comité sous forme de télégramme signé par un certain Caron d'Amsterdam, dont je ne sais même pas épeler le nom. Je crois que les seuls deux télégrammes que nous avons reçus de ce genre étaient premièrement le PA 104 du 21 février 1973 sans identification qui indique: "pour être transmis d'urgence à M. William J. Dyke à Sarnia en rapport avec la transaction dont nous avons discuté par téléphone le 21 février". Nous ne savons même pas à qui il était destiné. J'ai peut-être fait preuve de négligence, en n'identifiant pas ces deux télégrammes. Nous ne savons pas à qui ils sont adressés.

Au sujet de la transaction dont nous avons discuté par téléphone, le 21 février, nous confirmons, par la présente, notre avis que cela ne constitue pas des actes contre . . . par PISA. Salutations.

Apparemment, sur la base de ce que nos chercheurs nous ont dit, puisque je n'ai pas vérifié cela moi-même, cela a été mentionné par M. Rush, au volume 20, page 11, comme émanant du Conseil suisse. Il y en a un autre, PA-118, du 7 février 1977, qui indique, en substance:

A l'intention de M. William J. Dyke. Je confirme qu'à mon avis aucune mesure n'a à être prise pour la responsabilité éventuelle de Polysar Limitée ou de PISA au sujet de contraventions éventuelles d'une ou de plusieurs lois, de la part d'un ou de plusieurs clients, résident en . . . Veuillez nous aviser si vous avez besoin d'un avis juridique détaillé par écrit. Salutations.

ICI encore, il n'y a pas de signature.

**Une voix:** J'invoque le Règlement.

[Texte]

**The Chairman:** Which of these is from Mr. Caron, or is either of these from Mr. Caron and is Mr. Caron associated with the Baker and McKenzie law firm of Chicago that you were referring to earlier?

**Mr. Hampson:** My understanding is that the one of February 21—I am not aware of that latter one you mention, Mr. Chairman—is the Mr. Caron that Mr. Henderson referred to this morning, who is, I believe with Baker and McKenzie in the Netherlands. That was the opinion I...

**The Chairman:** That is the independent law firm, which obviously refers to one European country only, and obviously not...

**Mr. Hampson:** Yes, but there was a separate written letter put into the Committee. That was Dr. Homburger's letter, and then there was a third, global opinion put in as well, also from Baker and McKenzie and I think it was from the Chicago Office.

**The Chairman:** Let me sum up here. The only legal opinions you have received are legal opinions all emanating from the international law firm of Baker and McKenzie in Chicago? Is that correct? Or partners thereof.

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, I am really not in a position to say what opinions Polysar may have received. Those are the three that were got for the audit committee meeting of February 21.

**The Chairman:** Right. When you indicated that you wanted independent legal opinions, these were the ones that you understood Polysar was relying on, in any event. They all emanated from one law firm. That is the point I am getting at, really.

**Mr. Hampson:** Yes, as far as I am aware, but you should check with Mr. Dyke because he would have more knowledge than I.

**The Chairman:** Thank you. All right. The next questioner, then, is...

**Mr. Henderson:** Mr. Chairman, would it be possible for me to make a short statement? I should like to correct something for Mr. Hampson's benefit to put him in the picture on a matter that he contradicted me on.

**The Chairman:** Yes, sure.

**Mr. Henderson:** I would like to explain the basis on which I learned that the Aylesworth-Stanley Committee had been set up by the request of the Ontario Securities Commission. I realize it would have been set up by the Board. But this emanated in a telephone call I received on January 12 from Mr. Cowperthwaite, who called me to tell me that Polysar had been having grave problems with their financing. It had been touch and go all week. Endless discussions had taken place with Ontario Securities Commission and they had demanded an investigation, which in turn had led the board, not unreasonably, I suppose, to have set up the Aylesworth-Stanley Committee.

Mr. Cowperthwaite went on to say that he anticipated there would be a press release that coming Friday, when the issue

[Traduction]

**Le président:** Lequel de ces deux télégrammes émane de M. Caron et M. Caron fait-il partie de la société juridique Baker et McKenzie, de Chicago, dont vous parliez plus tôt?

**M. Hampson:** Je n'ai pas eu connaissance du second que vous avez mentionné, mais je crois savoir que celui du 21 février émane de M. Caron, qui est, à ma connaissance, de la société Baker et McKenzie, en Hollande. C'est là l'opinion que...

**Le président:** Il s'agit du bureau d'avocats indépendant, qui nous ramène évidemment à un pays européen seulement et donc...

**M. Hampson:** Oui, mais il y avait une autre lettre, de M. Homburger, qui faut déposée au Comité, ainsi qu'un troisième avis global, également de Baker et McKenzie, mais émanant du bureau de Chicago.

**Le président:** Essayons de mettre de l'ordre dans tout ceci. Les seuls avis juridiques que vous avez reçus émanent tous de la société internationale Baker et McKenzie, de Chicago? Est-ce bien cela?

**M. Hampson:** Je ne suis pas en mesure de vous dire que les opinions juridiques Polysar aurait pu recevoir. Cependant, les trois qui viennent d'être mentionnées sont celles qui avaient été obtenues, pour la réunion du comité de vérification du 21 février.

**Le président:** Très bien. Lorsque vous avez dit que vous vouliez obtenir des avis juridiques indépendants, vous vouliez parler de ceux sur lesquels se basait Polysar, qui émanaient tous du même bureau de consultation, n'est-ce pas?

**M. Hampson:** Oui, à mon avis, mais vous devriez vérifier avec M. Dyke, qui connaît sans doute mieux la question que moi.

**Le président:** Merci. Le prochain sera maintenant...

**M. Henderson:** Pourrais-je faire une brève déclaration, monsieur le président? J'aimerais en effet apporter une correction à ce qu'a dit M. Hampson, au sujet d'une question sur laquelle il m'a contredit.

**Le président:** Je vous en prie.

**M. Henderson:** J'aimerais expliquer dans quel contexte j'ai appris qu'avait été créé le comité Aylesworth-Stanley, à la demande de la Ontario Securities Commission. Cette décision émanait en effet d'un appel téléphonique que j'ai reçu le 12 janvier, de M. Cowperthwaite, m'expliquant que Polysar faisait face à de graves problèmes financiers. La situation avait été très délicate, pendant toute la semaine, et de nombreuses discussions avaient eu lieu avec la Ontario Securities Commission, qui avait demandé une enquête ce qui, dans un deuxième temps, avait amené le Conseil, assez justement, je crois, à créer le comité Aylesworth-Stanley.

M. Cowperthwaite m'avait dit qu'il s'attendait à un communiqué de presse, le vendredi suivant, lorsque l'enquête serait

[Text]

would in fact be launched. I noticed in the press that subsequently it was not launched. He told me that the report from the investigating committee would, my words here are "white-wash the whole situation", and put the auditors in the clear, that it was a very favourable one, and he seemed quite pleased.

Well, two things happened. No issue was announced on the Friday and nothing was heard of the Aylesworth-Stanley Report until, I think it was February 9 when I was out of the country and heard about it. Cowperthwaite then went on in his conversation to suggest that we get together to prepare ourselves before the Committee, since we were joint auditors. I told him that I thought it was better that I handle this alone, by myself, because I rather felt the joint auditorship concept had been abandoned when I had written to the Prime Minister and we had parted company. There were several other exchanges, which I do not need to go into, Mr. Chairman, but that is the basis on which I made that statement.

• 1615

**The Chairman:** That was about January 12.

**Mr. Henderson:** 1977.

**The Chairman:** January 12, 1977. Right. Mr. Cowperthwaite, you want to get into the act.

**Mr. Cowperthwaite:** Yes, if I may, Mr. Chairman. As a matter of professional courtesy I called Mr. Henderson on that day because there was, we were told, likely to be another press release dealing with the proposed issue. I told him at that time that the Board had had the Aylesworth Stanley Committee. I cannot believe for one moment I said such Committee would whitewash the auditors, (a) because we had only had one discussion with Mr. Aylesworth and Mr. Stanley and, second, certainly their line of questioning at that time would make it abundantly clear that we would be subject to some criticism in that report.

I think it was said this morning that Mr. Henderson tapes his comments and has them typed, tapes his conversations and has them typed and certainly between professionals, and I was calling Mr. Henderson in his position as a Chartered Accountant, we do not normally expect to see things taped. I just cannot believe that happened, but if he has the tape and I have used the word, I would have used at the . . . it would be such a senseless thing to say because of the discussion that had gone on. We, of course, had had no further comments and did not believe for one moment the auditors in quotes would be whitewashed.

**The Chairman:** If I may interject here, was there a request or was there not a request to your knowledge from the Ontario Securities Commission?

**Mr. Cowperthwaite:** Not to my knowledge.

**The Chairman:** You do not remember speaking to Mr. Henderson about the Ontario Securities Commission.

**Mr. Cowperthwaite:** Not as I understood it. I mean, this had happened a long time ago. It was directly as Mr. Henderson said. It was set up by the Board. There was no request to my knowledge to have an . . .

[Translation]

annoncée. Cependant, il n'y a rien eu dans la presse à ce sujet. Il m'a dit que le rapport du comité d'enquête réglerait toute la question et permettrait aux vérificateurs d'y voir clair. Il s'agissait d'un rapport très favorable et semblait très satisfait.

Deux choses se sont cependant produites. Rien n'a été annoncé le vendredi en question et je n'ai plus du tout entendu parler du rapport Aylesworth-Stanley, jusqu'au 9 février, alors que j'étais à l'étranger. Cowperthwaite a ensuite suggéré que nous nous réunissions pour nous préparer à comparaître devant le Comité, étant donné que nous étions vérificateurs associés. Je lui ai répondu que je préférerais m'en occuper seul, car cette idée d'association de vérificateurs avait été abandonnée lorsque j'avais écrit au premier ministre et que nous nous étions dissociés. Il y a eu plusieurs autres échanges, que je n'ai pas besoin d'énumérer, monsieur le président, mais voilà sur quoi je me suis fondé pour cette déclaration.

**Le président:** C'était le 12 janvier environ.

**M. Henderson:** Mil neuf cent soixante-dix-sept.

**Le président:** Le 12 janvier 1977, très bien. Monsieur Cowperthwaite, voulez-vous prendre la parole.

**M. Cowperthwaite:** Oui, si vous me le permettez, monsieur le président. Par courtoisie, j'ai appelé M. Henderson ce jour-là, car on nous avait dit qu'il pouvait y avoir un autre communiqué concernant cette question. Je lui ai dit que le Conseil avait eu le Comité Aylesworth-Stanley. Je ne puis croire un instant avoir dit que ce rapport exonérerait la société de tout blâme, premièrement nous n'avions eu qu'une seule discussion avec Aylesworth et M. Stanley et, deuxièmement, leur genre de questions à ce moment-là révélaient de façon très claire que nous ferions l'objet de critiques dans ce rapport.

On a dit ce matin, je crois, que M. Henderson enregistre ses commentaires et ses conversations et qu'il les fait taper à la machine, certainement lorsqu'il s'agit de conversations entre professionnels. J'ai téléphoné à M. Henderson en sa qualité de comptable agréé, nous ne nous attendons pas normalement à ce que ce genre de conversation soit enregistrée. Je ne peux pas croire que ce soit le cas, mais s'il a cet enregistrement et si j'ai dit ce mot, je l'aurais dit . . . ce serait tellement insensé à cause du genre de discussion qui avait eu lieu. Nous n'avons pas fait d'autres remarques et nous n'avons pas cru un instant que les vérificateurs, «seraient disculpés».

**Le président:** Si vous me permettez d'intervenir ici, y a-t-il eu ou non, à votre connaissance, une demande de la Commission?

**M. Cowperthwaite:** Pas à ma connaissance.

**Le président:** Vous ne vous souvenez pas avoir parlé à M. Henderson de la commission de l'Ontario.

**M. Cowperthwaite:** Pas à ma connaissance. Cela s'est passé il y a longtemps. C'est exactement comme M. Henderson l'a dit, cela a été fait par suite de l'intervention de la Commission. Il n'y a pas eu de demande, à ma connaissance, de . . .

[Texte]

**The Chairman:** We are talking about 1977.

**Mr. Cowperthwaite:** That is correct.

**The Chairman:** It was not that long ago.

**Mr. Cowperthwaite:** That is correct. And to the best of my knowledge there was no... we had discussions with the OSC. There was a prospectus there, but I know of no suggestion coming from the OSC that the Company should have an investigation. I believe it was a company directed investigation.

**Mr. Hampson:** I am sure the Ontario Securities Commission would be glad to testify to that effect, Mr. Chairman.

**The Chairman:** I am just trying to get some clear up, you know. Somebody says that somebody said something and I am not sure that the other person is absolutely denying that they said it. Are you or are you denying that you said it.

**Mr. Cowperthwaite:** I am denying that I said that the Aylesworth Stanley Report was a direct request of the Ontario Securities Commission, because that is not true.

**The Chairman:** All right. Shall we go on with the questioning? Mr. Bill Clarke, please.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you, Mr. Chairman. I would like to ask Mr. Henderson a few questions. I would like to compliment him, first of all, on the preparation that he had for us this morning and the very complete way that he put together his history and recollections. I was a little concerned that everything that he said and put into the record was leading up to an action which I thought he was going to take and did not. Mr. Martin was asking a moment ago about the reason for not putting a qualification in the report. It is spelled out clearly in page 2 of the letter, so perhaps I should not ask why again. Perhaps I could ask if in retrospect Mr. Henderson would have wished that he had withheld his signature from the accounts of Polymer that year instead of signing.

• 1620

**Mr. Henderson:** In light of what has taken place and what has been said I freely admit that I should never have signed those statements from what I know now, but please understand, Mr. Clarke, that at that time we had only these statements that were being made in these letters from the Peat, Marwick and Mitchell people and what my officers were telling me. I always liked to be sure of my facts, as I have said, and I wanted more time to turn around. I also was under no obligation to disclose it to the House of Commons until the following year because, you see, the year ends on December 31, and we were finishing the audit at the time my report was all done for that year. It would have come out in the next year so that we had a breathing spell of six months or seven months.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Excuse me, sir, your signature on the report of Polymer was a separate certificate, was it not?

[Traduction]

**Le président:** Nous parlons de 1977.

**M. Cowperthwaite:** C'est exact.

**Le président:** Cela ne fait pas bien longtemps.

**M. Cowperthwaite:** C'est vrai. Mais au meilleur de ma connaissance, il n'y a pas eu... nous avons eu des discussions avec la Commission. Il y avait une brochure, mais la Commission n'a fait aucune suggestion que la société fasse l'objet d'une enquête. Je crois qu'il s'agissait là d'une enquête dirigée par la société.

**M. Hampson:** Je suis certain que la Commission de l'Ontario serait disposée à témoigner dans ce sens, monsieur le président.

**Le président:** J'essaie simplement de jeter un peu de lumière sur cette question. Quelqu'un a dit que quelqu'un d'autre avait dit quelque chose et je ne suis pas certain si l'autre personne nie absolument ce qui a été dit. Est-ce que vous niez ou non que vous l'avez dit?

**M. Cowperthwaite:** Je nie avoir dit que le rapport Aylesworth-Stanley avait été demandé par la commission des titres de l'Ontario, directement, car ce n'est pas vrai.

**Le président:** Très bien. Désirez-vous poursuivre les questions? Monsieur Bill Clarke, vous avez la parole.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci, monsieur le président. J'aimerais poser quelques questions à M. Henderson. J'aimerais le féliciter tout d'abord du document qu'il nous a présenté ce matin, et de l'exposé très complet de son expérience et de ses souvenirs. Je me suis un peu inquiété du fait que tout ce qu'il a dit et consigné au compte rendu pouvait le conduire à prendre des mesures qu'il n'a pas prises. M. Martin a demandé il y a un instant les raisons pour lesquelles il n'y avait pas de restriction dans le rapport. C'est dit de façon très claire à la page 2 de la lettre, c'est pourquoi je ne vous poserais pas de nouveau la question. Je pourrais peut-être demander si à la lumière de ce qui s'est passé, M. Henderson aurait désiré ne pas avoir signé cette année-là les comptes de Polymer plutôt que de les avoir signés comme il l'a fait.

**M. Henderson:** Compte tenu de ce qui a eu lieu et de ce qui a été dit, j'admetts librement que je n'aurais jamais dû signer ces déclarations. Comprenez toutefois, monsieur Clarke, je vous en prie, qu'à l'époque, je ne pouvais me fier qu'à ces déclarations préparées par les employés de Peat, Marwick et Mitchell et qu'à ce que disaient mes employés subalternes. Comme je l'ai déjà dit, j'aime toujours m'assurer de ce que j'avance, et je voulais plus de temps pour examiner la question sous tous ses aspects. Je n'étais également pas obligé de révéler cela à la Chambre des communes avant l'année suivante parce que, voyez-vous, l'année se termine le 31 décembre, et nous terminions cette vérification au moment où mon rapport était complètement terminé pour cette année. Cette question aurait été révélée au cours de l'année suivante; nous avions donc ainsi un répit de six ou sept mois.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Pardon, mais votre signature sur le rapport de Polymer, était une signature au bas d'un certificat distinct, n'est-ce pas?

[Text]

**Mr. Henderson:** Under Section 77, but I count it very difficult to bring myself, on the basis of the knowledge I had, to go and create a national scandal, throw this company to the wolves. As Mr. Cowperthwaite and I were discussing, it would have ruined them competitively. Although I made my position very clear, as I said this morning, at the audit committee, nevertheless I was on the receiving end of tremendous proclamations that everything was quite normal, that this was usual business, and I tried to be as fair as I possibly could. I thought with this six-month period in there, what I would have to say to Parliament could be said when the report came up and accordingly, as you saw, was under very great pressure running this right up to the eve of my retirement.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Do you think the resulting investigation has hurt Polysar the way you thought it would four years ago?

**Mr. Henderson:** That is hypothetical. I cannot say, I do not know, but I would have been very sorry to have precipitated, shall we say, a national scandal for Polysar, a plant whose record had been so excellent over the years, and people who had worked, so hard without taking a little time to do some more checking. That was what I wanted. I could see very clearly that these people were not going to do that checking so I was going to somebody that would.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** What I meant was, it was a great concern of yourself.

**Mr. Henderson:** I beg your pardon, sir.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** It was a great concern of yours, as expressed in the letter, and I think you attributed the same concern to Mr. Cowperthwaite about the effect that it would have on Polysar's business, so that it is not hypothetical. Did the investigation that resulted have the effect that you thought it was going to have even though you were thinking of the problem four years earlier?

**Mr. Henderson:** Do you mean has it had the effect now?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Yes.

**Mr. Henderson:** I am not sufficiently familiar other than a statement that I notice Mr. Rush made that the business was falling off as a result of having suddenly stopped them last December. I think he made that statement.

**An hon. Member:** Yes, he did.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** All right. Were you disappointed, if I can use that term, in that Mr. Long and Mr. Hayes did not follow up and include anything like this in their report the next year to Parliament?

**Mr. Henderson:** I have already expressed my disappointment with their actions to Mr. MacDonell.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** To Mr. Macdonell.

**Mr. Henderson:** Yes.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** But not to the Committee. I mean, you are doing that now.

[Translation]

**M. Henderson:** Oui, en vertu de l'article 77; mais j'ai trouvé très difficile, en me fondant sur ce que je savais, de créer un scandale national et de jeter cette entreprise au loup. Comme M. Cowperthwaite et moi-même le disions au cours de nos discussions, cela l'aurait ruinée, quant à la concurrence. Bien que j'aie toujours adopté une position claire, comme je l'ai dit ce matin, au sein du Comité de vérification, je n'en entendais pas moins dire que tout était normal, qu'il s'agissait là de pratiques courantes, et j'ai tâché d'être aussi juste que possible. J'ai pensé qu'une fois la période de six mois écoulée, je pourrais dire au Parlement ce que j'avais à dire, lors de la parution du rapport. Conséquemment, comme vous l'avez vu, j'ai été soumis à de très grandes pressions, et me suis occupé de cette question jusqu'à la veille de ma retraite.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Pensez-vous que l'enquête qui a eu lieu a nui à Polysar de la manière que vous craignez il y a quatre ans?

**M. Henderson:** C'est une question hypothétique. Je l'ignore, mais j'aurais terriblement regretté d'avoir soumis à un scandale national une société dont les antécédents ont été excellents et des personnes qui ont travaillé très fort sans prendre le temps d'effectuer certaines vérifications. C'est tout ce que je voulais. Je voyais très bien que ces personnes n'allaient pas effectuer ces vérifications; c'est pourquoi je me suis adressé à quelqu'un qui les ferait.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je voulais dire qu'il s'agissait d'une de vos grandes préoccupations.

**M. Henderson:** Pardon, monsieur?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Comme vous l'avez dit dans la lettre, il s'agissait d'une de vos grandes préoccupations, et je pense que vous avez attribué à M. Cowperthwaite la même préoccupation au sujet des répercussions que cela aurait sur les affaires de Polysar. Il ne s'agit donc pas d'une question hypothétique. L'enquête qui en a résulté a-t-elle eu l'effet que vous pensiez, même si vous y pensiez il y a quatre ans?

**M. Henderson:** Vous voulez savoir si elle a eu cet effet maintenant?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Oui.

**M. Henderson:** Je ne connais pas bien la question, sinon parce qu'en a dit M. Rush, lorsqu'il a affirmé que les affaires pérécritaient en raison de l'interruption soudaine des travaux en décembre dernier. Je pense qu'il a dit cela.

**Une voix:** Oui, il l'a dit.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Très bien. Avez-vous été déçu, si je puis m'exprimer ainsi, du fait que M. Long et M. Hayes n'aient pas suivi la question et n'aient rien inclus à ce sujet dans leur rapport de l'année suivante au Parlement?

**M. Henderson:** J'ai déjà fait part à M. Macdonell de la déception que m'ont causé les mesures qu'ils ont prises.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** A M. Macdonell.

**M. Henderson:** Oui.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Mais pas au Comité. Je veux dire que vous le faites maintenant.

## [Texte]

**Mr. Henderson:** Earlier I told him, and Mr. Macdonell can speak for himself I am sure, that I am exceedingly disappointed that the gentleman in whom I reposed this confidence did not see fit to brief him. I presume that is what happened. I do not know.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I would like to ask you about remarks you made in your report about the conscience of the auditor. I am going to ask Mr. Macdonell about this in a moment, but this is to Mr. Henderson now, I am wondering how far Mr. Henderson thinks the auditor should go. As he and the Committee know, I have been an auditor and springing to mind are situations like the rusty Fords, for example. I wonder how auditors should get involved in advising their clients in that kind of a thing, or in the case of publishing companies who publish things that are of questionable propriety for any reason, and I could perhaps go down to think of some examples in food manufacturing too. The auditor surely is not expected to be able to judge or recommend whether another piece of meat should be put in the can or whether the box is too big for the contents. What do you mean by the auditor being the conscience?

• 1625

**Mr. Henderson:** I said to the best of his ability if it came to his knowledge—if you want to take the case of the rusty Fords—that this was going to lead into very grave damage and the auditor was in possession of that information, then I think it would be his duty to bring the matter to the attention of his client. I would certainly consider it my duty.

On the other hand some things he would have no knowledge about, certainly on certain technical things, but if in the course of his work it came to his attention that there was something taking shape, something looming up which could have repercussions, then I think an auditor has a definite responsibility to discuss the matter with his client. I have always felt that.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** So I think there is ample evidence that that happened in this case. There are memos and all sorts of discussion. At any rate, could I ask Mr. Macdonell what the Auditor General's attitude would be on that today?

**Mr. J.J. Macdonell (Auditor General of Canada):** Mr. Clarke, personally I thank you for alerting me that you would ask me a question.

I am naturally extremely interested in these proceedings, and I have been here at all of them except one, and I think the way I would answer your question is to some extent along the lines that Mr. Henderson referred to it in his statement this morning. He referred specifically to Section 77 (1) of the Financial Administration Act and pointed out that the requirements are the same for the auditor of a Crown corporation, whoever he may be, whether he be the Auditor General or he be a private sector auditor. Specifically the clause to which Mr. Henderson made reference, which certainly I have looked at before today:

## [Traduction]

**M. Henderson:** J'ai dit antérieurement à M. Macdonell, et il pourra vous le certifier, que je trouvais extrêmement décevant le fait que les hommes à qui j'avais fait confiance n'avaient pas jugé nécessaire de lui exposer la situation. Je suppose que c'est ce qui s'est produit. J'ignore si c'est cela.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** J'aimerais vous poser des questions au sujet d'observations que vous avez faites dans votre rapport quant à la conscience du vérificateur comptable. Je vais poser cette question dans quelques instants à M. Macdonell, mais je m'adresse à M. Henderson pour l'instant. Je me demande jusqu'où M. Henderson pense que le vérificateur devrait aller. Comme lui et les membres du Comité le savent, j'ai été vérificateur et je songe, par exemple, à des situations comme celle des voitures Ford rouillées. Je me demande si c'est bien le rôle du vérificateur de donner ce genre de conseils tout comme je me demande s'il reviendrait aux entreprises d'édition de publier des textes d'un goût douteux. Si je prends l'exemple des entreprises productrices de produits alimentaires, par exemple, vous ne me direz quand même pas que le vérificateur est sensé pouvoir juger si les boîtes utilisées sont trop petites ou trop grandes? Que voulez-vous dire lorsque vous affirmez que le vérificateur représente en quelque sorte la conscience du groupe?

**M. Henderson:** Si je prends le cas de la rouille pour les voitures Ford, je vous dirai que si je savais que ce genre de problème allait se produire, j'aurais la responsabilité de le porter à l'attention de mon client.

Évidemment, il est bien des questions d'ordre technique au sujet desquelles le vérificateur ne peut rendre de jugement mais s'il lui apparaissait au cours de son travail, que telle ou telle chose risquerait d'avoir des conséquences graves, j'estime qu'il aurait la responsabilité de le signaler à son client. Cela a toujours été mon avis.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Il me semble maintenant suffisamment clair que c'est précisément ce qui s'est passé dans ce cas. Nous avons eu connaissance de mémoires et de discussions innombrables à ce sujet. J'aimerais maintenant demander à M. Macdonell ce que serait son attitude, aujourd'hui.

**M. J. J. Macdonell (Auditeur général du Canada):** Tout d'abord, monsieur Clarke, je vous remercierais de m'avoir averti que vous alliez me poser une question.

Évidemment, je suis très intéressé par les audiences de ce Comité, depuis le début, et je n'en ai manqué qu'une. Pour répondre à votre question, je dois dire que ma décision ne serait vraisemblablement pas différente de celle qu'a mentionnée M. Henderson, ce matin, dans sa déclaration. De fait, il avait particulièrement fait référence à l'article 77(1) de la Loi sur l'administration financière et avait indiqué que les devoirs de l'Auditeur général à l'égard du gouvernement sont pratiquement les mêmes que ceux qu'il pourrait avoir à l'égard d'une société de la Couronne ou que pourrait avoir le vérifica-

[Text]

and the auditor shall call attention to any other matter falling within the scope of his examination that in his opinion should be brought to the attention of Parliament.

Mr. Henderson alerted me just before this meeting this afternoon commenced, as he said to you, that he is quite concerned and surprised that I was never briefed on this matter. I knew nothing about the letter to the Prime Minister until it was tabled in the press. I had a briefing session or debriefing session, if you will, at noon. I inquired of Mr. Hayes as to whether he was aware indeed of this letter and whether Mr. Long was aware. I thought to reach Mr. Long in Florida—Mr. Long, as you know, is retired and I was not able to reach him yet—to find out why nobody alerted me to this.

I do not have the slightest hesitancy in answering your question quite directly, Mr. Clarke, that had I been aware of this letter written by the former Auditor General of Canada, I would have considered it my duty under 77 (1) to follow it up and to find out what happened to it. If I failed to receive satisfactory answers, there is no question whatever that I should have brought it to the attention of the House of Commons. I do not want to be appearing to wear a halo. First of all it would fit very badly if it were tried on and, secondly, it is easy to be right three or four years after the fact. But the question after all did occur last summer in another matter and I admit freely to this Committee that the question of not reporting to the House of Commons never entered my mind.

Mr. Henderson has had a great deal more care obviously as to the damage that might have been caused to a Crown corporation by reporting it. I certainly would have taken it up with the officers, as Mr. Henderson did. I did take it up with the Minister concerned last fall, but I certainly would have considered that I do not have any way of avoiding what is clearly stated in the act.

I would like finally, and I did not intend to make a statement, because it is cutting into your time, Mr. Clarke, . . .

• 1630

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I am sure the Chairman stopped the clock.

**The Chairman:** In this Committee you cannot be sure of anything.

**Mr. Macdonell:** I think there is another matter which has puzzled me a great deal. When I see Mr. Henderson here and available to answer questions, and Mr. Cowperthwaite here and available to answer questions and Mr. Hampson—as you know the steering committee asked me if I would be prepared to provide a clarifying statement if we had time on the accounting issues involved—I cannot help but think the words, “contingent liability” to which Mr. Henderson made reference this morning and not particularly in the financial sense because there are ground rules laid down pretty carefully as to

[Translation]

teur aux comptes d'une société privée. Voici d'ailleurs l'article dont voulait parler M. Henderson et que je connais très bien:

et il doit signaler de toute autre matière qui rentre dans le cadre de son examen et qui, d'après lui, devrait être portée à l'attention du Parlement.

Avant le début de cette séance, comme il vous l'a dit, M. Henderson m'a signalé qu'il était très surpris que l'on ne l'ait jamais informé de cette question. Je vous rappellerai que je n'ai entendu parler de la lettre au premier ministre que lorsque la presse en a fait état. J'avais eu une sorte de séance d'information, à midi. J'avais en outre demandé à M. Hayes et à M. Long s'ils étaient au courant de cette lettre. M. Long vit maintenant en Floride, où il a pris sa retraite, et je n'ai pas encore réussi à prendre contact avec lui. Cela dit, je voulais lui demander pourquoi personne ne m'avait informé.

Pour revenir au sujet même de votre question, monsieur Clarke, je dois vous dire que je n'aurais absolument aucune hésitation à vous dire que si j'avais eu connaissance de la lettre écrite par l'ancien Auditeur général du Canada, j'aurais considéré de mon devoir, en vertu de l'article 77 (1) d'essayer de savoir ce qui en était résulté. Si je n'avais pas eu de réponse satisfaisante, il ne fait aucun doute que j'aurais porté cela à l'attention de la Chambre des communes. En vous disant ceci, je ne veux certainement pas me parer d'une auréole de sainteté, car, tout d'abord, elle ne m'irait certainement pas et, deuxièmement, je sais qu'il est très facile d'avoir raison quatre ans après le fait. Il n'en reste pas moins que cette question s'est posée à moi, l'été dernier, au sujet d'une autre affaire, et que je n'ai jamais envisagé de ne pas la signaler à la Chambre des communes.

Évidemment, M. Henderson avait la responsabilité de s'assurer qu'il ne causait pas de dommage indu à une société de la Couronne mais, tout comme lui, j'aurais parlé de la question avec les directeurs de la société concernée. Lorsque le même problème m'a été posé, l'automne dernier, j'en ai parlé avec le ministre concerné et j'estime, comme alors, qu'il m'est impossible de ne pas respecter les dispositions clairement énoncées dans la loi.

Je n'avais pas l'intention de faire de déclaration, pour ne pas prendre trop de votre temps, monsieur Clarke, mais j'aimerais finalement . . .

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je suis sûr que le président a déjà arrêté l'horloge.

**Le président:** Dans ce Comité, on ne peut jurer de rien.

**M. Macdonell:** Il y a quand même une autre question qui m'a beaucoup troublé. Je vois d'ici, pour répondre aux questions, M. Henderson, M. Cowperthwaite, M. Hampson, etc. Comme vous le savez, le comité directeur m'avait demandé si je serais disposé à faire une déclaration au sujet des problèmes de comptabilité concernés et, dans ce contexte, je ne puis m'empêcher de revenir sur les mots «responsabilité éventuelle», utilisés par M. Henderson, non pas tellement dans leur sens purement financier, puisqu'il y a à ce sujet des règles suffisamment claires, je le crois, mais plutôt dans un sens plus général.

## [Texte]

what is a contingent liability and what an auditor should do about it.

In Mr. Henderson's letter to the Prime Minister he referred to a contingent liability of indeterminable proportions arising out of certain transactions. I think the nonaccountants and particularly in Mr. Henderson's statement this morning when he said that he was really not referring necessarily to the ordinary way in which an accountant thinks of a contingent liability, that this might well have caused a certain degree of uncertainty, confusion, if you will, on the part of the people who are not accountants, who are not familiar with financial statements and rules. Again, I am laying myself open to whatever charges need to be laid against me, but had the situation been very clearly put, that this had nothing to do really with a contingent liability of a financial nature, but was, in fact, an improper transaction or appeared to be an improper transaction which, in the opinion of the Auditor General and his Co-Auditor, should have been brought to the attention of the House of Commons eventually, I think perhaps the results would have been somewhat different. I am speculating, but I think you have an opportunity to ask Mr. Cowperthwaite, as the Co-Auditor, how he would have reacted if this had been the issue that was laid very clearly before the Audit Committee and ultimately before the House itself through a minister, whether it be the Prime Minister or otherwise. I apologize, Mr. Chairman, but I have certainly been thinking very carefully about all these issues for the last month or so and I have taken the first opportunity I have had to put some of my views on record without benefit of any reflection.

**The Chairman:** One further question then, Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I will accept the Auditor General's invitation, Mr. Chairman. I wanted to ask Mr. Henderson about the term "contingent liability":

...a serious contingent liability of indeterminable proportions...

My recollection of evidence given and opinions given at this Committee, Mr. Henderson, is that the best we could guess was that you were referring to legal penalties that might be imposed on PISA by some government when you said that, when you used that expression, rather than any liability that might result to a customer or some nongovernmental body. Could you tell us about that and perhaps Mr. Cowperthwaite would comment on that as well?

**Mr. Henderson:** I think I made it pretty clear, Mr. Clarke, in my letter to the Prime Minister and in my statement this morning that it would be pretty hard to determine just how much the latter would be in dollars and cents, but the publicity attendant on the charges which could be made against a Canadian Crown corporation and/or the Canada Development Corporation could have very serious and undesirable consequences. The publicity would be enormous. After all, surely we put the reputation of our country ahead of the dollars which might be involved in a case of this kind. I freely admit that it would have been extremely hard to have determined exactly the amount of money involved.

## [Traduction]

Dans sa lettre au Premier ministre, M. Henderson a parlé d'une responsabilité éventuelle de proportions incalculables, émanant de certaines transactions. Dans sa déclaration, ce matin, il a indiqué qu'il ne faisait pas nécessairement référence à l'interprétation purement comptable de cette expression, ce qui, je suppose, peut avoir causé un certain trouble ou une certaine confusion dans l'esprit des gens qui ne sont pas familiers avec les états financiers et les règles de base en matière de vérification des comptes. Ici encore, je m'expose volontiers à tous les reproches que l'on pourra me faire, mais je me demande si les résultats n'auraient pas été totalement différents s'il avait été clairement indiqué que ceci n'avait absolument rien à voir avec une responsabilité éventuelle d'ordre financier, mais se rapportait plutôt à une transaction incorrecte ou apparemment incorrecte qui, selon l'Auditeur général, aurait dû être portée à l'attention de la Chambre des communes. Il s'agit sans doute ici de spéculation de ma part, mais vous aurez de toute façon la possibilité de demander au coauditeur, comment il aurait réagi si cela avait été la question posée clairement au comité de vérification puis finalement à la Chambre des communes elle-même, soit par l'intermédiaire d'un ministre ou du Premier ministre. Je m'excuse d'avoir été aussi long, monsieur le président, mais j'ai beaucoup réfléchi sur ces questions, ces derniers temps, et j'ai profité de la première occasion qui m'était donnée pour vous faire part de certaines de mes opinions.

**Le président:** Une dernière question, monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Croyez bien que j'accepte la suggestion de l'Auditeur général, monsieur le président. M. Henderson a en effet parlé d'une

...grave responsabilité éventuelle de propositions incalculables.

Si je me souviens bien des divers témoignages que nous avons entendus, monsieur Henderson, il semble que vous faisiez référence aux peines légales qu'un gouvernement étranger aurait pu imposer à PISA, plutôt qu'à la responsabilité qu'aurait pu encourir un client ou un organisme non gouvernemental. Mon interprétation est-elle correcte et qu'en pense M. Cowperthwaite?

**M. Henderson:** Je pense avoir expliqué avec suffisamment de clarté, monsieur Clarke, dans ma lettre au Premier ministre et dans ma déclaration de ce matin, qu'il serait très difficile d'évaluer cette responsabilité en termes financiers. Par contre, la publicité qui découlerait d'accusations portées contre une société de la Couronne canadienne ou contre la Corporation de développement du Canada aurait pu avoir des conséquences néfastes très graves. Après tout, je suis convaincu que nous plaçons la réputation de notre pays avant les considérations financières dans une affaire de ce genre. Je reconnais toutefois qu'il m'aura été très difficile de déterminer avec précision les sommes concernées.

[Text]

I have some notes here regarding a very interesting aside on this matter which I think are pertinent I tell you about. It happened to me in 1975. I happened to be the guest in the Hague, in Holland, of a Cabinet minister who recently retired, a very old friend, and with him I attended a discussion on multinational corporations, the top flight tax people and what not. It was a closed group, there was no attendant publicity. I asked the question of a multinational corporation without disclosing in the slightest way who it was or what the cases were, but a hypothetical case of one which was engaged in this kind of thing, this being one of the things that multinational corporations, moving as they do from country to country, are in a position sometimes to engage in. And I received the reply categorically that if the nationals of the country could not be caught, that they were unable to catch them, and they discovered that the persons perpetrating or aiding and abetting was a multinational of another country, they would certainly go after it. If that multinational was in fact owned by a country, such as Canada, then it would be a sitting duck for them to collect. And the conclusion wound up by their saying to me that if the roles were reversed they were quite convinced that Canada would act in the same way, and I am perfectly certain she would. There was where I felt the contingent liability confirmed my view that we were dealing with a very real thing.

• 1635

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you.

**Mr. Cowperthwaite:** Mr. Chairman, Mr. Clarke mentioned my name. I think I can only go back really to the position we were in as joint auditors. We were signing Section 77, the audit report, and certainly the matter was discussed at very considerable length and, as auditors, I think as we put in previous testimony, we had to satisfy ourselves that there was not a contingent liability which would affect the company in the future, because if there was we would have to be in a position of qualifying that report. Further, as we understood at the time—Mr. Henderson of course was experienced for 13 years as Auditor General and we had nowhere near the experience—that if the matter had to be brought up we felt it had to be in Section 77 report as such. And I think, as came up this morning, the only other alternative is to the Auditor General through the report. I think one of the difficulties that we faced is that we were working with the Auditor General, we had brought the matter to his attention initially, we had made our papers freely available to him, as we do in all joint audit situations, we had discussed the thing at considerable length, and as a result of all of this, with our joint auditor, we felt in a position to sign this. The more lofty things that Mr. Henderson is talking about are unusual in an audit and are very very difficult. And I think the whole question of whether one has a conscience of one kind, as you say, Mr. Clarke, is something that is really beyond the fringe, even at the moment, of generally accepted auditing standards. So our feeling was that Mr. Henderson had his feeling and he wanted to discharge it that way and we felt that we, with he, had discharged our responsibilities by jointly signing the 77 report.

[Translation]

Si vous me le permettez, j'ai avec moi quelques notes concernant un aspect secondaire mais très intéressant de cette question. Il s'agit de quelque chose qui m'est arrivé en 1975, lorsque j'étais l'invité à La Haye, en Hollande, d'un très ancien ami ministre qui venait de prendre sa retraite. Je discutais avec lui des questions des sociétés multinationales, des problèmes fiscaux internationaux, etc. Il s'agissait d'une discussion privée, entre quelques personnes. J'avais soulevé le cas hypothétique d'une multinationale dont je n'avais pas donné le nom, qui se serait engagée et œuvrait dans ce genre d'activités, comme le font généralement les sociétés multinationales puisqu'elles peuvent passer d'un pays à l'autre. On m'avait répondu catégoriquement, que si l'on ne réussissait pas à «prendre» les sociétés ressortissantes du pays, mais que par contre, on découvrirait qu'une multinationale était à l'origine d'actes frauduleux, on poursuivrait cette société. Si cette multinationale était, en fait, une société d'État étrangère, le cas serait alors très facile à régler. Celui qui m'avait répondu avait conclu en disant que, si les rôles étaient renversés, le Canada agirait certainement de la même façon. C'est à ce moment-là que j'ai eu confirmation que mon pressentiment à savoir que les responsabilités éventuelles étaient très importantes.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci.

**M. Cowperthwaite:** Monsieur le président, M. Clarke a mentionné mon nom et j'aimerais en revenir à l'époque où nous étions covérificateurs. Nous avons signé l'article 77 du rapport de vérification et je me souviens très bien que nous avions longuement discuté de ce problème car, comme je l'ai déjà dit, au cours de séances précédentes, il nous fallait être convaincus qu'aucune responsabilité éventuelle n'affecterait la société, à l'avenir, puisque nous étions responsables de ce rapport. De plus, nous estimions, à l'époque, mais M. Henderson avait beaucoup plus d'expérience que nous en la matière, que cette question, si elle devait être soulevée, devrait être insérée à l'article 77 de ce rapport. Comme on l'a déjà dit ce matin, la seule autre solution relevait de l'Auditeur général. Nous, avons travaillé en collaboration avec l'Auditeur général, c'est nous qui avons attiré son attention sur cette question, nous lui avons volontairement soumis nos documents, comme cela se fait dans toutes les vérifications conjointes, et ce n'est qu'après, que nous avons estimé que nous étions en mesure de signer ce rapport. Les autres choses plus abstraites dont parle M. Henderson sont tout à fait inhabituelles au cours d'une vérification. Toute cette question de bonne conscience va bien au-delà des normes de vérification généralement appliquées. M. Henderson avait donc certaines opinions qu'il tenait à manifester mais nous, pour notre part, nous estimions que nous nous étions acquittés de nos responsabilités en signant conjointement le rapport 77.

[Texte]

**The Chairman:** Are there any supplementaries then?

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Could I put a supplementary to Mr. Cowperthwaite arising out of the testimony which Mr. Henderson gave this morning.

Mr. Henderson referred to the fact that between your meeting with him on the afternoon of February 21, 1973 and the evening you telephoned—I believe it was Mr. Hampson . . .

**Mr. Cowperthwaite:** And Mr. Rush.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** And Mr. Rush—to report, I presume, on your discussions with Mr. Henderson that afternoon, could you summarize that telephone conversation and why you felt it was necessary?

• 1640

**Mr. Cowperthwaite:** Yes, certainly. First of all, Miss MacDonald, I might say that in audit committees it is normal for auditors to tell their clients some of the key matters that are going to come up at an audit committee meeting. An audit committee is for people to dialogue with the auditors. It is normal practice with audit committees that if management is not fully aware of matters that are going to come up, to give them some prior warning of what is happening. As Mr. Henderson said this morning it had been agreed that, as we did the work in Europe, that I would be the one to lead the discussion and I think I said that in my testimony. Therefore as a common courtesy and following normal practice I made these calls to Mr. Hampson and to Mr. Rush. Some comment has been made that the primary reason for making the call was to inform him. I also went on to say that I felt that there was not a contingent liability, but that we did require further legal opinions. I did not say that if we were sole auditors, we would not have raised the matter. If I can put the record straight again, it was our proper professional duty to raise the matter with Mr. Henderson, our joint auditor, which we did at length, on February 7 to 9 in Sarnia. This came out again in Mr. Kirkwood's testimony. The Peat, Marwick partners in Switzerland together with Mr. Kirkwood and I were certainly going to raise the matter. We would have raised the matter in any event, but I wanted them to know that we would be discussing the matter at the audit committee that evening.

It was unfortunate and I was sad to hear Mr. Henderson say that we went behind his back. I think it was the normal flow of things. It was going to come up for full discussion. As Mr. Henderson said, in his opinion there was a very full discussion as I had previously said. So, this was a fairly normal event. Mr. Hampson as the senior chairman of CDC and Mr. Rush, the President, would know that the matter was going to be exposed to them at the audit committee meeting.

**Miss MacDonald (Kingston and the Islands):** Just as a quick supplementary to that, Mr. Chairman, you mentioned common courtesy and following normal practice. Do you not also consider that it would have been common courtesy and

[Traduction]

**Le président:** Y a-t-il des questions supplémentaires?

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Pourrais-je poser une question supplémentaire à M. Cowperthwaite, à la suite du témoignage de M. Henderson de ce matin?

M. Henderson nous a indiqué qu'entre votre réunion avec lui, l'après-midi du 21 février 1973, et le soir où vous avez téléphoné, je crois que c'était M. Hampson . . .

**M. Cowperthwaite:** Et M. Rush.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Pourriez-vous brièvement nous dire de quoi vous avez parlé au cours de cet entretien téléphonique?

**M. Cowperthwaite:** Bien sûr. Tout d'abord, mademoiselle MacDonald, je dois d'abord vous signaler qu'il est parfaitement normal que les vérificateurs informent leurs clients des principales questions qui seront soulevées lors d'une séance du comité de vérification. Un comité de vérification est destiné à faciliter le dialogue avec le vérificateur. En conséquence, il est parfaitement normal, lorsque les directeurs ne sont pas très au courant des questions qui seront soulevées, de les en informer un peu à l'avance. Comme M. Henderson vous l'a indiqué, ce matin, nous avions convenu, étant donné que nous avions des activités en Europe, que je serais chargé de diriger la discussion, comme je vous l'ai déjà dit dans mon témoignage. C'est donc par pure courtoisie et par souci de respecter les pratiques normales, que j'ai appelé M. Hampson et M. Rush. Certains ont déclaré que mon objectif essentiel était d'informer ces personnes. Je leur ai également signalé qu'à mon avis, il n'y avait pas de responsabilité éventuelle mais qu'il serait nécessaire de demander l'avis d'autres conseillers juridiques. Je n'ai pas dit que si nous avions été les seuls vérificateurs, nous n'aurions pas soulevé cette question. J'aimerais donc insister sur le fait qu'il était de notre devoir professionnel de discuter de ce problème avec M. Henderson, notre covérificateur, et c'est ce que nous avons fait pendant de longues heures les 7 et 9 février, à Sarnia. M. Kirkwood vous a d'ailleurs indiqué cela au cours de son témoignage. Les partenaires de Peat, Marwick, en Suisse, ainsi que M. Kirkwood et moi-même, avions certainement l'intention de soulever cette question. Nous avions donc l'intention de le faire mais je voulais également qu'ils sachent que nous allions en discuter au comité de vérification qui se réunissait le soir même.

Malheureusement, M. Henderson a alors déclaré que nous avions agi dans son dos. A mon avis, nous avons respecté les pratiques normales puisque nous avions l'intention d'en discuter librement. M. Henderson a d'ailleurs indiqué qu'une discussion avait eu lieu. M. Hampson, président senior de la CDC, et M. Rush, président du conseil savaient qu'ils allaient être informés de cette affaire lors de la réunion du comité de vérification.

**Mlle MacDonald (Kingston et les Îles):** Vous avez parlé de courtoisie et de respect des procédures habituelles. Ne pensez-vous pas que, par courtoisie et par respect des procédures habituelles, vous auriez dû aviser votre covérificateur, qui était

[Text]

following normal practice to have informed your joint auditor, who was also responsible for this, that you intended to make these calls?

**Mr. Cowperthwaite:** Yes, events were moving very quickly and I cannot recall whether I mentioned it to Mr. Henderson or not. He has said I did not and therefore I am perfectly prepared to accept his opinion on that, but I think I put in testimony that we met at approximately four o'clock on that afternoon in our offices and the meeting really took place at six o'clock that evening. I believe that the conversations that I made actually took place prior to the meeting. It was not to relay what had happened at that meeting but it was rather prior to that time I had made the call to them so that they would know the matter was coming up.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Bawden, a supplementary, please.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Henderson, in view of the letter that he wrote to the Prime Minister on this subject, if, at any other time in his career as Auditor General, he ever wrote other letters to ministers or to the Prime Minister and if he had answers to those letters or if he ever pursued the same course but discussed things verbally to which he subsequently did or did not receive answers?

**Mr. Henderson:** Yes, I had other cases where I put them on notice to go and fix up situations. Where they fixed them up and the matter was closed, I would have nothing to say to the House. If I was dissatisfied with it, I said that.

**Mr. Bawden:** So, Mr. Henderson's answer is that everything that he raised in the past in this way was either reported as being unsatisfactory or was cleared up in advance of the writing of his report?

**Mr. Henderson:** Absolutely. It was a standard practice of mine always for the three reasons I gave in my statement this morning. I wanted to get my acts right on a given situation before I did anything. Second, I wanted to hear what the ministers had to say because we had a strongly entrenched principle of ministerial responsibility which I have always respected. After all, it is their privilege to make their own mistakes. It is not for me to rush out and make a big production of it just for headlines, and then, on the basis of that, I would make my decision as to whether the matter should be brought to the attention of the House of Commons. I was trying to be constructive and to get remedial action done, and in a great many cases I succeeded. Where I did not succeed, I laid it before the House of Commons and it inevitably came before this Committee. And I think that is the proper thing to do. After all, just to rush out with something, unless your facts are proven you can do incalculable damage to the reputations of our public servants and our Crown agencies and everything else.

[Translation]

également responsable, que vous aviez l'intention de faire ces appels téléphoniques?

**M. Cowperthwaite:** C'est vrai, mais tellement de choses se sont produites que je ne me souviens pas si j'en ai vraiment informé M. Henderson. Selon lui, je ne l'ai pas fait et je suis prêt à en discuter avec lui; par contre, j'ai déjà déclaré que nous nous étions réunis vers 16 h, dans nos bureaux, et que la réunion avait eu lieu à 18 h, le soir même. Si je me souviens bien, nous en avons discuté avant la réunion, mais c'est bien avant que je les avertisse des questions qui y seraient soulevées.

**Le président:** Merci; monsieur Bawden, vous pouvez poser une question supplémentaire.

**M. Bawden:** Monsieur le président, étant donné la lettre qu'il a envoyée au premier ministre à ce sujet, j'aimerais savoir si M. Henderson, lorsqu'il était Auditeur général, en a envoyé d'autres de ce genre aux ministres ou au premier ministre, et s'il a reçu des réponses à ses lettres. Sinon, en aurait-il discuté avec les ministres, avec le premier ministre oralement et, dans ce cas, aurait-il reçu des réponses?

**M. Henderson:** Oui, à plusieurs reprises, je leur ai demandé de rectifier certaines situations. S'ils prenaient des mesures adéquates et que le problème était résolu, ce n'était pas la peine que j'en informe la Chambre. Par contre, si je n'étais pas satisfait, j'en informais le Parlement.

**M. Bawden:** Donc, si j'ai bien compris, tous les problèmes que M. Henderson avait ainsi soulevés dans le passé étaient soit réglés de façon insatisfaisante soit résolus avant la rédaction de son rapport?

**M. Henderson:** Absolument. J'avais adopté cette politique pour les trois raisons que j'ai indiquées ce matin dans ma déclaration. En effet, je voulais avoir tous les faits précis sur une situation donnée avant de faire quoi que ce soit. Deuxièmement, je voulais savoir ce que les ministres concernés avaient à dire, car j'ai toujours respecté le principe fondamental de la responsabilité ministérielle. Après tout, c'est leur privilège de faire des erreurs. Ce n'est pas à moi de faire toute une histoire à ce sujet afin que les journaux en fassent des grands titres et puis, de prendre la décision quant à savoir si cette question devait être présentée à la Chambre des communes. J'essayais de me montrer positif et d'obtenir des mesures correctrices et, dans beaucoup de cas, j'ai réussi. Lorsque je ne réussissais pas, alors, je présentais l'affaire à la Chambre des communes et elle était naturellement portée devant le présent comité. Je crois que c'est ainsi qu'il me fallait agir; après tout, si vous agissez précipitamment lorsque les faits ne sont pas prouvés, vous pouvez nuire énormément à la réputation de nos fonctionnaires et de nos sociétés de la Couronne etc. . .

• 1645

**The Chairman:** Thank you. Mr. Towers, please.

**Mr. Towers:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Henderson suggested this morning that an auditor should be the con-

**Le président:** Merci. Monsieur Towers, vous avez la parole.

**M. Towers:** Merci, monsieur le président. M. Henderson a indiqué, ce matin, que le vérificateur des comptes devrait jouer

[Texte]

science of a client. I would like to associate with that the two words "honesty" and "integrity." In view of those statements, I would like to ask Mr. Cowperthwaite what are the lofty things in an audit that he mentioned a few moments ago, other and above honesty, integrity and the conscience of a client?

**Mr. Cowperthwaite:** Sorry. What were the lofty things . . . ?

**Mr. Towers:** What are the lofty things in an audit that you referred to a few moments ago that would not be included in those three attributes?

**Mr. Cowperthwaite:** I think the lofty things, really, are that there are payments properly incurred by a company and that these were payments which we could audit in the normal way. As I have said, Mr. Towers, during the testimony, about the auditor in the private sector, it is not an accepted standard of care that Mr. Clark is getting at but it is the conscience. If management is running the company, we are there to see that they have not transgressed in terms of breaking any laws or doing anything that might give rise to penalties being levelled against them. But if management choose to carry on business in a certain manner, and that is not likely to give rise to any penalty or anything like that, then the auditor, at this point in time, is not in a position, has not been in a position, to comment on those improper payments, if they were improper payments.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Towers. Mr. Francis, please.

**Mr. Francis:** I have a question to Mr. Henderson, Mr. Chairman. In your statement this morning, Mr. Henderson, you said you are aware that two officers of the company had signing authority over one of the Swiss bank accounts of one of the accounts in question. I asked previously, I forget just which witness, but we were told that these accounts were dormant through that period. Is that consistent with what you know about the activity of these accounts?

**Mr. Henderson:** In the letter of representation, with names deleted . . .

**Mr. Francis:** Yes, you gave the names of . . .

**Mr. Henderson:** I gave the names of two officers. I was concerned because one of those officers was the signer of the letter.

**Mr. Francis:** Right, Mr. Bradford.

**Mr. Henderson:** Mr. Bradford. They had signing authority on this payment, and I recall that the account over which they had the signing authority was not dormant, it was active, in the December 31, 1972, particulars. That can be verified by reference to the audit papers and in the Office of the Auditor General file.

**Mr. Francis:** I do not understand—verified by reference to the audit papers. Would you explain, please?

[Traduction]

le rôle de la conscience du client et qu'il devait faire preuve d'honnêteté et d'intégrité. Compte tenu de ces déclarations, je voudrais demander à M. Cowperthwaite quelles sont les choses élevées qui ont lieu dans une vérification de comptes, comme il l'a mentionné il y a quelques instants, et qui ne seraient pas comprises dans ces termes «honnêteté, intégrité et conscience du client»?

**M. Cowperthwaite:** Je m'excuse, . . . quelles sont ces choses élevées . . . ?

**M. Towers:** Oui, quelles sont ces mesures d'ordre très élevé dont vous avez parlé, il y a quelques instants, et qui ne seraient pas comprises dans la définition de ces trois mots?

**M. Cowperthwaite:** Je crois qu'en fait, la société doit faire certains paiements d'une façon régulière, et ce sont ces paiements que nous vérifions d'une façon régulière. Comme je l'ai dit, monsieur Towers, au cours des témoignages se rapportant au vérificateur des comptes dans le secteur privé, ce que recherche M. Clarke, ce n'est pas une norme acceptée mais quelque chose qui pourrait ratisser la conscience. Si la direction elle, s'occupe de gérer la société, nous, nous devons voir qu'elle n'a pas agi en violant certaines lois ou d'une façon qui pourrait lui attirer des sanctions. Mais lorsque la direction conduit ses affaires de façon à ne pas encourir de sanctions ou toute chose de ce genre, alors, le vérificateur des comptes ne se trouve pas en état de passer des remarques au sujet de paiements faits d'une façon irrégulière, s'il y en a de faits de cette façon.

**Le président:** Merci, monsieur Towers. Monsieur Francis, vous avez la parole.

**M. Francis:** Je voudrais poser une question à M. Henderson. Dans votre déclaration, ce matin, monsieur Henderson, vous avez indiqué que vous étiez au courant que deux agents de la société avaient le pouvoir de signer dans le cas d'un de ces comptes se trouvant dans une banque en Suisse. J'ai demandé plus tôt, je ne me souviens plus à quel témoin, ce qu'il en était et l'on m'a dit que le compte avait, pendant cette période, été inactif. Est-ce que vous êtes d'accord?

**M. Henderson:** Dans la lettre de représentations où les noms ont été rayés . . .

**M. Francis:** Oui, vous avez donné les noms de . . .

**M. Henderson:** J'ai donné les noms de deux agents. Je m'étais inquiété de la question parce que l'un des agents était le signataire de la lettre.

**M. Francis:** Oui, M. Bradford.

**M. Henderson:** M. Bradford. Ces agents avaient le pouvoir de signer dans le cas de ces paiements, et je me souviens que ce compte n'était pas inactif au 31 décembre 1972. On peut le constater dans les documents de la vérification des comptes et dans le dossier du Bureau de l'auditeur général.

**M. Francis:** Je ne comprends pas comment on peut vérifier cette question en examinant les documents de la vérification des comptes; pouvez-vous vous expliquer?

[Text]

**Mr. Henderson:** The letter of representation, as far as the Office of the Auditor General is concerned, rests in the Auditor General's working papers, and that is where schedules A and B with all the details, pages of them, rest. It is the same as Mr. Cowperthwaite, I presume, would have it. Do you follow me?

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I would like to know about this a little further. One witness says the account was dormant, and Mr. Henderson says it was not dormant. I would like to know whether or not it was dormant, because if it was not dormant, the possibility of irregular transactions, possibly even bribery—All kinds of things are possible from this kind of situation, are they not?

**Mr. Henderson:** My recollection is that the account was an active one on that schedule (a) or (b), schedule (a), I think.

**The Chairman:** Mr. Cowperthwaite, would those . . .

**Mr. Henderson:** You could verify that with the papers . . .

**Mr. Cowperthwaite:** We could certainly verify that, Mr. Chairman. If there had been activity in that account it was very limited, but it has come out before. Our main concern was that that was a considerable weakness, as Mr. Henderson has just said, and therefore we wanted it stopped. And it was brought up and it was stopped. It had not reached the proportions but there were obviously opportunities to . . .

• 1650

**Mr. Henderson:** I would add, Mr. Chairman, to what Mr. Cowperthwaite says, as I mentioned this morning, I think there were some 83 names of accounts on those schedules, and I do not think this was a significant one in any way. It did not excite my interest. But my recollection is that it was there.

**Mr. Francis:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Martin, a supplementary?

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, Mr. Henderson, you obviously had a very long association with the Polymar Corporation throughout your term as Auditor General, and I gather it was a relatively happy association. You yourself have indicated that this was a very important company and I think it has been an extremely successful company in many ways. One of the things we have been trying to establish is the degree of importance that the co-auditors, yourselves and Peat, Marwick attached to this problem that arose in the 1972 audit and which has been the subject of our discussion and the subject of your letter. I think most of us on the Committee have the feeling that there was a fair degree of importance attached to this outstanding audit matter. There is some indication from witnesses for the company that the message of real concern did not get across at that audit committee meeting, and that was primarily the reason why there was not any subsequent follow up.

Mr. Henderson, in your knowledge of the company, of the financial people, Mr. Bracewell, his internal audit staff, and the other people in the organization in the financial area and

[Translation]

**M. Henderson:** La lettre de représentations, d'après le Bureau de l'auditeur général, se trouve dans les documents de travail de l'auditeur général, et c'est là que sont aussi les annexes A et B, avec tous les détails; il y en a des pages. Ce serait les mêmes documents que ceux qu'a M. Cowperthwaite, je suppose. Est-ce que vous comprenez?

**M. Francis:** Monsieur le président, j'aimerais approfondir cette question. Un témoin a indiqué que le compte était inactif et M. Henderson dit qu'il était actif. J'aimerais donc savoir ce qu'il en est, car s'il n'était pas inactif, il y aurait alors eu possibilité de transactions irrégulières, etc., et même de pratiques de corruption.

**M. Henderson:** Autant que je me souvienne, ce compte était actif pour les annexes a) et b); je crois que c'était pour l'annexe a).

**Le président:** M. Cowperthwaite, est-ce que . . .

**M. Henderson:** Vous pourriez vérifier ce fait dans les documents.

**M. Cowperthwaite:** Nous allons très certainement le vérifier, monsieur le président. Si ce compte était actif, cela devait être très limité. Nous nous inquiétions principalement de certaines lacunes, dont M. Henderson vient de parler et, par conséquent, nous voulions mettre fin à ces pratiques; cela a été fait. Cela n'a pas atteint les proportions, mais il y avait évidemment possibilité . . .

**M. Henderson:** Je voudrais ajouter, monsieur le président, qu'il y a environ 83 noms sur ces listes et que je ne pense pas que celui était l'un des plus importants. Je me souviens qu'il existait mais il n'a pas attiré mon attention.

**M. Francis:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Martin.

**M. Martin:** Il me paraît évident, monsieur Henderson, que vous avez été très longtemps associé à la société Polymer, lorsque vous étiez auditeur général, et que cette association a été relativement heureuse. Vous avez vous-même indiqué que c'était là une société très importante et qui, je pense pouvoir l'ajouter, a eu beaucoup de succès. L'une des choses que nous essayons ici d'établir, c'est le degré d'importance que les co-vérificateurs, c'est-à-dire vous-mêmes et ceux de la société Peat, Marwick, ont accordé à ce problème, survenu en 1972, et ayant ensuite fait l'objet de discussions et de votre lettre. La majorité d'entre nous, je crois pouvoir le dire, avons l'impression que vous attachiez à tout ceci une importance assez considérable. Par contre, les témoins représentant cette société nous ont fait comprendre que cette importance n'était pas apparue, lors de la réunion du comité de vérification, essentiellement parce qu'il n'y avait pas eu de mesures subséquentes.

Étant donné votre connaissance de la société, ainsi que de ses responsables, financiers ou autres, êtes-vous surpris qu'à la suite de votre lettre au premier ministre, aucune enquête

[Texte]

perhaps areas that you are dealing with more regularly, does it surprise you that in this roughly four-year interval from the time of your letter to the Prime Minister, knowing all the other activities that took place in connection with that problem over that year-end, that no further internal investigation was made of the problem and that, indeed, the senior officers perhaps did not realize the seriousness of it? Does this aspect of it surprise you? Would you comment on it?

**Mr. Henderson:** My comment on that, Mr. Martin, is that I think the officers were negligent in not following this up, and that, inasmuch as a number of the directors had knowledge of this, they too were negligent in not proceeding to clean it up.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Martin.

My question is to Mr. Cowperthwaite, and I will get back to my little hang-up about the evasions or half truths that we have had before this committee. I have assumed all the way through this that all these deletions are deletions in the documents that have been made to prevent any obvious indication of what firms are the customers or what countries those customers are located in. I find that Mr. Bradford, of course, signed the letter of representation. Mr. Verbruggen made some representations before this Committee by way of a telegram to Mr. Bracewell and which was produced for us. And I now find that the two officers concerned were the very ones who were removed from the signing authority for the customer's account. This irks me somewhat because I feel that this is another indication of evasion. Perhaps we might have wanted to call these people before us or perhaps we would put some innuendo in relation to the letter of representation that was signed by Mr. Bradford if we had known that he was one of the officers, and Mr. Verbruggen telegram to us. Now can you tell me why those names were deleted from the letter of representation you filed with the Committee?

**Mr. Cowperthwaite:** I am not aware that they were. Which letter of representation, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Well, the original. It came from your firm, did it not? It obviously had to be in your . . .

**Mr. Cowperthwaite:** In the letter of representation that I recall—and I have not got the proceedings in front of me—those names were not deleted. That is the special letter of representation which Mr. Matthews is describing at some length.

**The Chairman:** Unless I have the wrong one in front of me. I am looking at . . .

**Mr. Cowperthwaite:** One was sent by Mr. Kirkwood to you the other day.

• 1655

**The Chairman:** No, I am talking about the one dated February 21, 1973, Polysar International S.A. to Peat, Marwick, Mitchell and Company. That, I think, is the original, the one that is purported to be the original before us and, of

[Traduction]

interne n'ait été effectuée, pendant une période de quatre ans, ce qui laisserait sous-entendre que les principaux responsables de la société n'en comprenaient pas la gravité? Quelle est votre opinion à ce sujet?

**M. Henderson:** Mon avis, monsieur Martin, est que les responsables de la société ont fait preuve de négligence, en ne poursuivant pas cette question et que le conseil d'administration, dans la mesure où un certain nombre de ses membres avaient connaissance du problème, ont également fait preuve de négligence, en ne mettant pas les choses au clair.

**Le président:** Merci, monsieur Martin.

Ma propre question s'adressera à M. Cowperthwaite. Je voudrais, en effet, revenir sur ce qui semble être mon sujet favori, c'est-à-dire les demi-vérités proférées devant ce comité. Pendant tous nos travaux, j'ai toujours supposé que tous les blancs que nous rencontrions, dans les documents qui nous intéressent, étaient destinés à éviter que l'on ne sache quelles entreprises ou clients étaient concernés. Je constate que M. Bradford avait signé la lettre de représentations et que M. Verbruggen avait également entrepris certaines démarches, devant notre comité, par le biais d'un télégramme adressé à M. Bracewell et qui nous fut transmis. Or, je constate maintenant que les deux responsables concernés étaient précisément ceux à qui l'on avait enlevé cette autorisation de signature, pour le compte du client. Ceci me trouble car j'ai le sentiment que ceci reflète, une fois encore, une tentative de non-réponse. En effet, nous aurions peut-être voulu convoquer ces personnes et leur poser certaines questions, si nous avions su que c'était elles qui étaient concernées. Pourriez-vous donc me dire pourquoi ces noms ont été supprimés de la lettre de représentations que vous avez produite au Comité?

**M. Cowperthwaite:** Je ne sais pas s'ils l'ont vraiment été, monsieur le président. De quelle lettre de représentations s'agit-il?

**Le président:** De la lettre originale, qui émanait de votre société, n'est-ce pas? Il est évident qu'elle devait . . .

**M. Cowperthwaite:** Je n'ai pas le procès-verbal devant moi mais, si je me souviens bien, ces noms n'avaient pas été supprimés de la lettre de représentations. Il s'agit de la lettre de représentations spéciale, décrite assez longuement par M. Matthews.

**Le président:** Peut-être n'ai-je pas la bonne sous les yeux. J'examine actuellement . . .

**M. Cowperthwaite:** M. Kirkwood vous en a envoyé une, l'autre jour.

**Le président:** Non, je parle d'un document portant la date du 21 février 1973, de Polysar International S.A., à Peat, Marwick, Mitchell and Company. Je crois qu'il s'agit de l'original, celui qu'on prétend être l'original et, évidemment, la

*[Text]*

course, the draft one, which was presented, which was not the final version, also had those two names deleted.

**Mr. Cowperthwaite:** I believe I am right that on the draft one, I cannot recall whether it reached the stage of the names, but I would have to look at what actually went into the record, because there was certainly no desire to delete those names. I can see no point in it, but I do not have the original copy of the *Hansard*.

**The Chairman:** I am looking at both the draft and the original.

**Mr. Cowperthwaite:** The draft I am fairly sure did not have the names on it at that particular time. I can certainly find out and let you know, but there was no desire . . .

**The Chairman:** I have the photocopies before me. The very last paragraph:

It is aware that Mr. \_\_\_\_\_

And a big black mark, expletive deleted.

And Mr. \_\_\_\_\_ have joint signing authority over the account of \_\_\_\_\_

Two lines of blanks. That is the draft. Then the original comes along and the same thing is done there. You have no explanation of—this emanated from your firm.

**Mr. Cowperthwaite:** I will certainly check with Mr. Kirkwood who prepared that document. I see no reason why that should have been deleted.

**The Chairman:** All right. Mr. Martin, five minutes. We have a steering committee meeting at five o'clock.

**Mr. Martin:** Presumably we will be able to carry on to the end of this one last question.

**The Chairman:** All right.

**Mr. Martin:** I would like to ask Mr. Henderson a few questions in connection with this. Mr. Henderson, again relying on your detailed knowledge of the company operations, particularly in the financial area over the period of your auditing of the Polymer organization, what was your opinion of the effectiveness of the internal audit operation during this time?

**Mr. Henderson:** I would wish, Mr. Martin, to refresh my memory by referring to the files. I do not recall it as being weak. We did have some concerns as I recall, but it is a matter on which I think, since four years have gone by, I would want to refresh my memory. I find myself disappointed in Mr. Bracewell. I think he could have been more active in this. I think there were several instances in connection with the year-end work where my officers and I felt that he was not performing satisfactorily, but I do not think he was in charge of the internal auditing at that time although it would have been reported to him no doubt as being the man in charge of the accounting.

**Mr. Martin:** When the matter came to your attention—your say it was really focused through that copy of the Peat,

*[Translation]*

version provisoire qui a été présentée et qui n'était pas la version finale, faisait également omission de ces deux noms.

**M. Cowperthwaite:** Si je ne me trompe, pour la version provisoire, je ne peux me rappeler si les noms étaient donnés, mais il faudrait que je vois ce qui est inscrit au procès-verbal parce qu'il n'y avait certainement aucune intention d'omettre ces noms. Je n'y vois aucune raison, mais je n'ai pas l'exemplaire original du *hansard*.

**Le président:** Je tiens compte tant de l'original que de la version provisoire.

**M. Cowperthwaite:** Je suis presque assuré que les noms n'étaient pas inscrits dans la version provisoire à ce moment. Je peux certainement m'en assurer et vous le laisser savoir, mais il n'y avait aucune intention . . .

**Le président:** J'ai les photocopies devant moi. Au tout dernier paragraphe:

Il est connu que M. \_\_\_\_\_

Et il y a une grande rayure noire, le nom est omis.

Et M. \_\_\_\_\_ dont les deux signatures sont nécessaires pour le compte de \_\_\_\_\_

Deux lignes dépassent. Ça c'est la version provisoire. Puis, dans l'original, la même chose se répète. Vous n'avez aucune explication . . . Ces documents ont été produits par votre société.

**M. Cowperthwaite:** Je vais certainement vérifier avec M. Kirkwood qui a préparé ce document. Je ne vois aucune raison pour omettre ces noms.

**Le président:** D'accord. Monsieur Martin, vous avez cinq minutes. Il y a une réunion du comité directeur à 17 heures.

**M. Martin:** Je présume que nous pourrions poursuivre jusqu'à la fin de cette dernière question.

**Le président:** D'accord.

**M. Martin:** Je désire demander à M. Henderson quelques questions à ce sujet. Monsieur Henderson, en se fiant une fois de plus à votre connaissance détaillée des exploitations de la société, particulièrement dans le domaine financier pendant la période où vous avez été vérificateur de l'organisation Polymer, quelle était votre opinion sur l'efficacité de la vérification interne pendant cette période?

**M. Henderson:** Monsieur Martin, je désire rafraîchir ma mémoire en me reportant au dossier. Je ne me souviens d'aucune faiblesse. Si je me rappelle bien, nous avions certaines inquiétudes, mais puisque quatre ans se sont écoulés depuis, c'est une question sur laquelle je voudrais rafraîchir ma mémoire. Je suis déçu de l'attitude de M. Bracewell. A mon avis, il aurait pu jouer un rôle plus actif. Pendant le travail de fin d'année, moi, de même que mes employés, avons à plusieurs occasions eu l'impression qu'il ne faisait pas un travail satisfaisant, mais je ne crois pas qu'il était responsable de la vérification interne à cette époque, quoique cette vérification lui aurait été présentée puisqu'il était responsable de la comptabilité.

**M. Martin:** Quand cette question a été portée à votre attention . . . vous dites que les difficultés ont été véritablement

*[Texte]*

Marwick interoffice memorandum that came to your attention dated February 1, 1973—did it occur to you or did you wonder at the time how this practice had been going on for so long and had never come to your attention before?

**Mr. Henderson:** Yes, I asked that question or I requested that information be secured from Mr. Kirkwood who was Mr. Cowperthwaite's man and if you look on the letter you will see a pencil notation that I observed that Ken Kirkwood advised minimal effect last year. In other words, I think in this particular year it had doubled or was very much larger. After all, they had been discussing this, as you know from your testimony since December 5. It did not come to my attention until about February 9.

**Mr. Martin:** But had it come to the attention of some of your staff people prior to that?

**Mr. Henderson:** I think it had because they were the ones who brought me this February 1 letter, do you see?

**Mr. Martin:** Mr. Henderson, in hindsight and bearing in mind the importance of the internal audit function in a corporation and the extent to which an external auditor, such as yourself, must rely on that operation, do you find it somewhat strange that the internal audit mechanisms in place in Polymer organization over that prior 10-year period had never brought this particular problem, or practice to light? I presume you received copies of the internal audit reports, as the external auditor.

• 1700

**Mr. Henderson:** Again, I would want to refer to the files, in all fairness. I do not recollect—the audit reports would come in. You see, we were the sole auditors until 1970, I think.

**Mr. Martin:** I appreciate that, but could you respond to the first part of my question? Do you find it somewhat strange that this practice was not really drawn to your attention or to the senior financial officer's attention through the mechanism of the internal audit process prior to that time?

**Mr. Henderson:** Yes, I do find it strange.

**Mr. Martin:** You are aware of Mr. Bracewell's letter of April 4 indicating that the matter never had been brought to the attention of management through the internal audit?

**Mr. Henderson:** I do not know that I have seen that, Mr. Chairman.

**Mr. Martin:** No.

**Mr. Henderson:** Is it an exhibit in the minutes?

**Mr. Martin:** It was in response to a question.

**Mr. Henderson:** Oh.

*[Traduction]*

soulignées dans cet exemplaire du mémoire interbureau de Peat, Marwick, qui a été porté à votre attention et qui porte la date du 1<sup>er</sup> février 1973... Avez-vous pensé ou vous êtes-vous demandé à l'époque comment cette pratique avait pu se poursuivre pendant si longtemps sans jamais avoir été portée à votre attention auparavant?

**M. Henderson:** Oui, j'ai posé cette question et j'ai demandé des renseignements à M. Kirkwood, qui était l'employé de M. Cowperthwaite, et si vous regardez la lettre, vous verrez une note au crayon où je disais que Ken Kirkwood avait conseillé peu l'an dernier. En d'autres mots, selon moi, pour cette année particulière, le volume avait doublé ou du moins était beaucoup plus considérable. Après tout, ils en avaient discuté, comme vous le savez, depuis le témoignage du 5 décembre. Cela n'a pas été porté à mon attention avant le 9 février, environ.

**M. Martin:** Mais certains membres de votre personnel en avaient pris connaissance avant cette date?

**M. Henderson:** Je crois que oui, car ce sont eux qui m'ont amené cette lettre en date du 1<sup>er</sup> février, vous voyez?

**M. Martin:** Monsieur Henderson, en rétrospective et tenant compte de l'importance de la vérification interne dans une société et de la mesure dans laquelle un vérificateur externe, tel que vous, doit se fier à cette opération, ne trouvez-vous pas quelque peu étrange que les mécanismes de vérification interne appliqués dans l'organisation Polymer pendant cette période précédente de dix ans, n'aient jamais mis ce problème particulier ou cette pratique en lumière? Je présume que vous avez reçu les exemplaires des rapports de vérification interne, en tant que vérificateur externe.

**M. Henderson:** Une fois de plus, en toute justice, je voudrais revoir le dossier... Je ne me souviens pas... les rapports de vérification étaient présentés. Vous voyez, nous étions les seuls vérificateurs jusqu'en 1970.

**M. Martin:** Je reconnais ce fait, mais pourriez-vous répondre à la première partie de ma question? Ne croyez-vous pas quelque peu étrange que cette pratique n'ait pas été vraiment portée à votre attention ou à l'attention des responsables principaux du secteur financier, par l'intermédiaire du mécanisme de vérification interne avant cette date?

**M. Henderson:** Oui, je crois que c'est étrange.

**M. Martin:** Vous êtes au courant de la lettre de M. Bracewell en date du 4 avril, précisant que la question n'avait jamais été portée à l'attention de la gestion par l'intermédiaire de la vérification interne, n'est-ce pas?

**M. Henderson:** A ma connaissance, je n'ai pas vu cette lettre, monsieur le président.

**M. Martin:** Non.

**M. Henderson:** Est-ce que cela fait partie du procès-verbal?

**M. Martin:** Cela constituait la réponse à une question.

**M. Henderson:** Oh!

[Text]

**Mr. Martin:** In fact, the statement was, no, the matter was never brought up by the internal audit mechanism. I am simply asking you as to whether it is not something that you would have anticipated, as the external auditor, that you . . .

**Mr. Henderson:** Most certainly.

**Mr. Martin:** . . . might have relied upon, the internal audit process, if it was an effective one, to bring this kind of thing to management's attention and to the attention of the external auditor.

**Mr. Henderson:** I would expect that.

**Mr. Martin:** I would like to ask Mr. Cowperthwaite, since you have been the sole auditor of the corporation, what is your opinion now of the last four years of the internal audit operation of Polysar?

**Mr. Cowperthwaite:** The company has taken steps to increase both the capability of the internal audit function and of the financial function in total. We expressed some reservations about that, really, over the years and the internal audit group—I cannot be specific as to numbers—went outside at one stage and obtained a strong chartered accountant to head it up, and more recently, they have—I am very pleased with this—a very competent vice-president of finance. So, they have been making states, I would like to say progressively, but cannot recall all of the years, but fairly progressive steps and now they have a financial function that is more in keeping with what you would expect of a company of this size.

**Mr. Martin:** If I may, Mr. Chairman to Mr. Cowperthwaite, subsequent to the year-end audit, and bearing in mind again the considerable discussions, memoranda, various trans-Atlantic telephone calls, et cetera, dealing with this problem, did you outline the problem or make any recommendations in your management letter? Did you write a management letter to the company in the normal way following that year-end outlining the areas of concern that were not necessary to indicate on the balance sheet, but areas you wanted to draw to management's concern in the normal way? Was this matter included in that letter?

**Mr. Cowperthwaite:** I cannot be absolutely sure. I would not be surprised, Mr. Martin, if it was not because we had, with our joint auditor, really taken it beyond the management letter stage through them to the board of directors. The management letter is really, I might say, to deal with lesser points in internal control which are not going to be brought to the audit committee.

**Mr. Martin:** Does that mean that the practice per se was not one that was of continuing concern to you once this particular problem of the "contingent liability" had been resolved, that you were not sufficiently concerned with the problems relating to the practice to outline it in a management letter as something to which management should continue to draw their

[Translation]

**M. Martin:** De fait, la déclaration précisait que la question n'avait jamais été soulevée par l'intermédiaire du mécanisme de vérification interne. Je vous demande simplement, si ce n'est pas une chose à laquelle vous vous attendiez, à titre de vérificateur externe, sur laquelle vous . . .

**M. Henderson:** Très certainement.

**M. Martin:** . . . vous auriez pu compter, le processus de vérification interne, s'il était efficace, afin de porter ce genre de chose à l'attention de la gestion et à l'attention du vérificateur externe.

**M. Henderson:** Je pourrais m'y attendre.

**M. Martin:** Je désire demander à M. Cowperthwaite, puisque vous avez été le seul vérificateur de la société, quel est votre avis sur les quatre dernières années de vérification interne à Polysar?

**M. Cowperthwaite:** La société a pris des mesures afin de donner plus d'importance aux fonctions de vérification interne de même qu'aux fonctions financières dans leur ensemble. Nous avons manifesté certaines réserves à cet égard, au cours des années, et le groupe de vérification interne—je ne peux me rappeler exactement le nombre des personnes—a fait des pressions à un certain moment donné et a obtenu l'embauche d'un comptable agréé très qualifié qui en assure la direction et, plus récemment, j'en suis enchanté, ils ont un vice-président aux finances qui est très compétent. Alors, ils ont procédé par étapes; je dois dire qu'ils ont procédé progressivement, quoique je ne puisse me rappeler des années, mais ils y sont allés par étapes progressives et ils ont maintenant un service financier qui est plus que satisfaisant pour une société de cette importance.

**M. Martin:** Si vous le permettez, monsieur le président, ma question s'adresse à M. Cowperthwaite. À la suite de la vérification de fin d'année et en tenant compte des nombreuses discussions, des notes de services, de différents appels téléphoniques transatlantiques, etc., traitant de ce problème, avez-vous défini ce problème ou fait des recommandations dans votre lettre à la gestion? Avez-vous écrit une lettre adressée au gestionnaire de la société, comme cela se fait normalement à la fin de l'année, décrivant ces préoccupations qui ne sont pas nécessairement précisées dans le rapport financier, question que vous désiriez porter à l'attention de la gestion, par les voies normales? Cette question était-elle abordée dans cette lettre?

**M. Cowperthwaite:** Je ne peux en être absolument certain. Monsieur Martin, je ne serais pas étonné du contraire, puisqu'avec le covérificateur, nous avons porté la chose au-delà de l'étape de la lettre par l'intermédiaire du comité de vérification, jusqu'au conseil d'administration de la direction. La lettre à la direction a véritablement pour but, si je puis dire, de traiter de questions moins importantes du contrôle interne qui ne seront pas présentées au comité de vérification.

**M. Martin:** Cela signifie-t-il que la pratique comme telle ne constituait pas, pour vous, une préoccupation constante, une fois ce problème particulier du «passif éventuel» résolu, et que vous n'étiez pas suffisamment préoccupé par les problèmes relatifs à cette pratique, pour en faire état dans une telle administration, comme étant une chose à laquelle la direction

[Texte]

attention or to which they should pay some attention in subsequent years?

**Mr. Cowperthwaite:** I think that is a fair statement. As I said before, as management, we felt that we were aware of the practices and had decided to take no action, our role as an auditor was then to really satisfy ourselves as to the audit procedures, again which Mr. Matthews brought up, and as a result, as no change took place in 1973 or in subsequent years and we felt that the internal controls, as Mr. Matthews said, over this were very good, or good, we did not feel that it was necessary to put it in a management letter. It would be unusual to do so, as one relies on management, they are running the company and they will decide what steps they want to change.

• 1705

**Mr. Martin:** Do you find it strange, Mr. Cowperthwaite that the internal auditors reviewing the accounts of PISA, particularly after all these discussions and problems relating to this particular year-end, would not in subsequent internal audit reports have probably outlined some details of just what was going on, perhaps making certain recommendations to senior management as to whether or not it seemed to be in order? I gather that the internal audit staff was silent on this whole area and I am really asking you, subsequent to the developments of the year-end of 1972, do you think that is something that would be acceptable?

**Mr. Cowperthwaite:** I would be happy to find out the answer. I believe there was a difference between the internal audit in Europe and the internal audit in Sarnia. I think the internal audit in Sarnia got stronger quicker than the internal audit in Europe and I do not know whether they were referred to in subsequent audit reports.

Certainly controls would be one of the main things that internal audit would be looking at. The practice of internal auditing has not really been to get beyond it so that it becomes a management audit. To the best of my knowledge, the internal audit carried out in Polysar is not related to management practices but is really more related to an extension of the external audit.

**Mr. Martin:** I have one more question. Mr. Cowperthwaite, I understand, and I think I am correct, that Mr. Matthews was undergoing responsibility for the audit for the first time in 1972 for PISA. Prior to that there had been another partner in charge of the audit. I wonder if you would comment on why this particular problem, in your view, only surfaced in 1972, when we have been told that it really was going on for the 10 years prior.

**Mr. Cowperthwaite:** Mr. Matthews—I think I am right in his testimony; it is a strain in memory a little—said that it had not come to our attention in the audit procedures and work that we had done in the past because the amounts involved, as Mr. Henderson read from Mr. Kirkwood's notes, were not

[Traduction]

devrait continuer de porter attention ou à laquelle elle devrait porter attention au cours des années suivantes?

**M. Cowperthwaite:** Je crois que c'est une affirmation juste. Comme je l'ai dit auparavant, tout comme la direction, nous croyions être au courant des pratiques et avions décidé de ne pas agir, notre rôle en tant que vérificateur étant alors de nous limiter au processus de vérification dont a fait état M. Matthews et, conséquemment, puisqu'aucun changement ne s'était produit en 1973, ou au cours des années suivantes, et puisque nous croyions que les contrôle internes à ce sujet, comme l'a dit M. Matthews, étaient très bons ou bons, nous n'avons pas cru nécessaire d'en faire état dans une lettre à la direction. Il serait inhabituel de le faire puisqu'il appartient à la direction qui régit la société de décider quelles étapes elle veut modifier.

**M. Martin:** Monsieur Cowperthwaite, particulièrement après toutes ces discussions et ces difficultés au sujet de cette fin d'année particulière, ne trouvez-vous pas étrange que les vérificateurs internes, en étudiant les comptes de PISA, n'aient pas, dans les rapports de vérification internes subséquents, donné certains détails sur la situation en faisant peut-être certaines recommandations à la haute direction à savoir si la situation était en ordre ou non? Si je comprends bien, le personnel de vérification interne n'a rien dit de toute cette question et je vous demande véritablement, suite aux événements de la fin de l'année 1972, si vous pensez que c'est là une chose acceptable.

**M. Cowperthwaite:** Je serais heureux de trouver une réponse. A mon avis, il y avait une différence entre la vérification interne faite en Europe et celle réalisée à Sarnia. Je crois que la vérification interne de Sarnia est devenue plus efficace plus rapidement que la même opération en Europe, et j'ignore si l'on en a fait référence au cours de rapports de vérification subséquents.

Il est certain que le contrôle est l'une des premières responsabilités de la vérification interne. Suivant la pratique, la vérification interne n'a pas dépassé ce point, de façon devenir une vérification administrative. Au meilleur de ma connaissance, la vérification interne menée Polysar n'est pas reliée aux politiques administratives mais plutôt une extension de la vérification externe.

**M. Martin:** J'ai une autre question. Monsieur Cowperthwaite, si je comprends bien, et je crois que c'est exact, M. Matthews était responsable de la vérification de PISA pour la première fois, en 1972. Auparavant, un autre partenaire était responsable de la vérification. Vous pourriez peut-être nous donner votre opinion sur la raison pour laquelle cette difficulté particulière n'a fait surface qu'en 1972 alors qu'on nous a dit que cette pratique était courante pendant les 10 années précédentes?

**M. Cowperthwaite:** M. Matthews—je crois avoir raison—dans son témoignage—il me faut consentir un léger effort de mémoire—a affirmé que cela n'avait pas été porté notre attention au cours du travail et du processus de vérification fait dans le passé parce que les sommes touchées, comme l'a

[Text]

material, and our audit tests are not exhaustive but are related to them. This was the first time we were not able to verify the balances in the normal way, and it quickly surfaced that the thing had escalated from a relatively small sum, which certainly would not have been material, to 7 million Swiss francs.

**Mr. Martin:** Is it correct that it was Mr. Matthews' first year responsible for the audit?

**Mr. Cowperthwaite:** Yes, I think it was. I think he took over in that year.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Francis. A supplementary, Mr. Towers?

**Mr. Towers:** Yes. My supplementary is to you, sir, as Chairman. I have been very unhappy with some of the evidence that has been given, primarily because of the point of order I brought up at the start of the meeting that there seemed to be wrong evidence presented to this Committee, and now the points that you made, sir. If those names are deleted just for the purpose of a cover-up, what action can this Committee take against the witnesses in this regard? I do not think we should have to sit here day after day if there is any attempt whatsoever, and it is proven as such, at a cover-up.

**The Chairman:** If you are asking my opinion, I think we have two remedies available to this Committee. First of all, a condemnation of the type of testimony that we have had from the witnesses involved, if the Committee wants to do that in the report. Secondly, of course, if we have absolute evidence of a witness contradicting himself before the Committee, I would assume that it would be a matter for contempt of Parliament, and there are remedies available for that if the Committee wanted to go that far.

**Mr. Martin:** I hope you are just expressing, Mr. Chairman, a view on a hypothetical issue.

**The Chairman:** Oh, yes. I am not saying that there was any; do not worry. Keep your shirt on, Mr. Martin.

Mr. Bawden.

**Mr. Bawden:** Mr. Chairman, I believe Mr. Henderson this morning referred to the signature powers that certain employees of PISA had over the Swiss bank accounts that were in use with certain of these customers. I am not sure precisely what that meant but I presume they were signing authorities for these bank accounts. In the Peat Marwick internal memorandum that he read this morning there is a reference, the first line of which said, "Were the transactions processed during the year bona fide". I am wondering if Mr. Henderson could tell us if he thinks this reference in the Peat Marwick memorandum refers to the possibility that insiders in PISA might have been benefitting from these Swiss bank accounts.

[Translation]

dit M. Henderson partir des notes de M. Kirkwood, n'étaient pas considérables, et nos tests de vérification ne sont pas détaillés quoiqu'ils s'y rapportent. C'était la première fois que nous ne pouvions pas vérifier les soldes de la façon normale et il est rapidement apparu que cette pratique était passée d'une somme relativement petite, ce qui n'aurait certainement pas été important, une somme de 7 millions de francs suisses.

**M. Martin:** Est-il exact que M. Matthews en était à sa première année en tant que responsable de la vérification?

**M. Cowperthwaite:** Oui, je crois que c'est exact. Je crois qu'il est entré en fonction au cours de cette année.

**Le président:** Merci, monsieur Francis. Une question supplémentaire, monsieur Towers?

**M. Towers:** Oui. Ma question supplémentaire s'adresse vous, monsieur le président. Je suis très mécontent de certains témoignages qui ont été reçus, principalement cause du rappel au Règlement que j'ai soulevé, au début de la réunion, à l'effet qu'il semblait y avoir de mauvais témoignages présentés ce comité puis les précisions que vous avez apportées, monsieur. Si ces noms sont omis dans le seul but de faire du camouflage, quelle mesure ce comité peut-il prendre contre les témoins à cet égard? Je ne crois pas que nous devrions avoir à siéger ici, jour après jour, s'il y a quelque tentative de camouflage, ce qui est prouvé.

**Le président:** Si vous me demandez mon avis, je crois que deux solutions s'offrent ce comité. D'abord une condamnation du type de témoignages que nous avons reçus des témoins en question, si le Comité veut le faire dans son rapport. Deuxièmement, évidemment, si nous avons la preuve absolue qu'un témoin s'est contredit devant le Comité, je présume qu'il s'agirait alors d'un mépris de l'autorité du Parlement, et il y a des sanctions pour cela, si le Comité veut aller aussi loin.

**M. Martin:** J'espère que vous ne faites qu'exprimer une opinion sur une question hypothétique, monsieur le président.

**Le président:** Oh oui. Je n'affirme pas que tel était le cas; ne vous inquiétez pas. N'allez pas perdre les pédales, monsieur Martin.

Monsieur Bawden.

**M. Bawden:** Monsieur le président, je crois que M. Henderson a fait état, ce matin, de l'autorité de signataire que certains employés de PISA avaient pour certains comptes de banque suisses qui étaient utilisés avec certains de ses clients. Je ne suis pas certain de ce que cela voulait dire précisément, mais je présume que ces employés étaient fondés de signature pour ces comptes de banque. Dans la note interne de Peat, Marwick qu'il a lue ce matin, on en fait état; la première ligne, on peut lire, «toutes les transactions effectuées pendant l'année, de bonne foi. J'aimerais que M. Henderson nous dise si, son avis, cette mention, dans la note de service de Peat, Marwick, signifie que certains employés de PISA auraient pu bénéficier de certains comptes bancaires suisses.

[Texte]

• 1710

**Mr. Henderson:** As I stated this morning I was very concerned when I found that the company's own employees were operating the bank accounts. It is easy to understand why they would: as a convenience to these people. They were the Johnny-on-the-spot and these people would come in and want their cash and these people I suppose would go and cash the cheques. There was only one case of this, Mr. Bawden, and that is the one mentioned in the representation letter. It seemed to boil down to the case of Mr. Bradford and Mr. Verbruggen.

You asked me whether transactions processed during the year were bona fide. I had no reason to think they were not. My general impression on reading this letter from Mr. Matthews of February 1, 1973 was that he was a pretty conscientious auditor who had gone to some pains to set the thing down. In the absence of anything to the contrary I was prepared to accept that.

In view of what has come out since, including the Aylesworth-Stanley Report, I think more work could be done to separate what are bona fide proper discounts from ones that are not. Whether they are going to do that or not, I do not know.

**Mr. Bawden:** If they are not bona fide, it would imply they were kickbacks perhaps within PISA?

**Mr. Henderson:** Well, you do not know. Where you have employees engaging in this kind of work within the system of control it opens up a range of possibilities of collusion and all the rest of it. As you can see, I have my work cut out to form this kind of judgment and a very short time in which to do it.

**Mr. Bawden:** What does bona fide mean to you then, sir?

**Mr. Henderson:** A normal proper business transaction in this context.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Bawden. Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Henderson, there is a practice like this that goes on in the automobile industry and perhaps in others and it has been testified to by Mr. Erlindson, who came from that industry. I also note that you had conversations with Mr. Todgham who I believe was with the Chrysler Corporation at that time. Were you, Mr. Henderson, familiar with the practice that was carried on in the automobile and maybe other industries?

**Mr. Henderson:** Mr. Clarke, it is fairly common knowledge that this kind of thing goes on in Europe. I happen to be a realist enough to recognize that. That was one of the factors that led me, I suppose, to sign the certificate and allow it to go, subject to my letter to the Prime Minister producing the results that I looked for. After all, this company was facing the most colossal competition imaginable from the big combines, the big cartels. I do not know what their practices were, but I would be willing to bet you that they were comparable on whatever it is we are discussing and that if we were going to get the business Polysar had to do it. I think your report from Aylesworth and Stanley bears this out. So one has to be

[Traduction]

**M. Henderson:** Comme je l'ai dit, ce matin, j'ai été très étonné de constater que des employés de la société géraient ces comptes bancaires. C'était, bien sûr, la solution la plus commode. Ils étaient les représentants sur place et, chaque fois que les titulaires des comptes voulaient encaisser de l'argent, ils leur suffisaient d'envoyer ces employés encaisser les chèques. Il n'existe qu'un cas de ce genre, monsieur Bawden, et c'est celui qui est mentionné dans la lettre de représentations. Toute cette histoire est donc circonscrite au cas de M. Bradford et de M. Verbruggen.

Vous m'avez demandé si les transactions conclues au cours de cette année étaient légales. Je n'ai aucune raison de croire le contraire. En lisant la lettre de M. Matthews du 1<sup>er</sup> février 1973, j'ai eu l'impression que c'était un vérificateur très consciencieux qui s'était efforcé d'éclaircir toute cette situation. Puisque rien ne me prouve le contraire, je suis prêt à affirmer qu'aucune transaction conclue au cours de cette année-là n'était illégale.

«tant donné ce qui s'est passé depuis, notamment le rapport Aylesworth-Stanley, je pense que l'on devrait s'efforcer de faire la distinction entre les rabais accordés légalement et ceux qui étaient accordés illégalement. Cependant, je ne sais pas si on va faire cette distinction.

**M. Bawden:** S'il s'agit de rabais illégaux, cela signifierait que des commissions revenaient des employés de PISA?

**M. Henderson:** On ne peut pas savoir. La participation directe de certains employés ce genre d'activité ouvre la voie toutes sortes de possibilités de collusions et de conflits d'intérêts. Comme vous le savez, mon temps était très limité pour faire toutes ces vérifications.

**M. Bawden:** Que signifie, pour vous, le terme bona fide?

**M. Henderson:** Cela s'applique une pratique commerciale normale.

**Le président:** Merci, monsieur Bawden. Monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur Henderson, ce genre de pratique est également observé dans d'autres secteurs industriels, notamment la fabrication d'automobiles, comme l'a déclaré M. Erlindson. Je constate également que vous avez eu des entretiens avec M. Todgham, qui était employé chez Chrysler cette époque. Connaissez-vous cette pratique qui était observée dans d'autres secteurs industriels, notamment la fabrication d'automobiles?

**M. Henderson:** Monsieur Clarke, ce n'est un secret pour personne que ce genre de pratique est généralement observé en Europe. Je suis assez réaliste pour reconnaître au moins ça. C'est sans doute un des facteurs qui m'a poussé à signer le certificat, sous réserve de la lettre que j'adressais au premier ministre au sujet des résultats que je recherchais. Après tout, cette société faisait face à une concurrence très serrée de la part des grands cartels. Je ne connais pas les pratiques qu'ils observent, mais je suis prêt à parier qu'elles sont comparables à celles dont nous discutons et que, en conséquence, Polysar était obligé de les observer si elle voulait les marchés. À mon avis, le rapport d'Aylesworth et Stanley le montre. Il faut être réaliste.

[Text]

realistic about this. I come back again to the fact that I did want to have more information, I did want this thing to be investigated more but I did not have any turn around time. If I was to facilitate them getting their accounts out I had to sign. I was being told, as I said, among other things that the Canada Development Corporation had a great financing coming off and they had to hurry it up.

• 1715

**The Chairman:** Thank you, Mr. Clarke. One final question that I have for you, Mr. Henderson. As you know the scene as it is being painted for us was that the management of PISA in Switzerland knew the specific details of these practices and apparently were aware of the dangers of them. The Peat Marwick people knew about them, although apparently there is some form of communications breakdown between Peat Marwick and the senior management back home here because we have had protestations that they knew nothing about over-billing, or that there was no over-billing, and that they were not aware that some of these funds were being paid into untraceable accounts, and that they were not aware—this is the senior management in Canada I am talking about now—that the moneys were being paid to beneficiaries or to the credit of beneficiaries who may not have had anything to do with the actual original transactions.

Do you have any evidence or can you give us any testimony as far as your knowledge of whether—I mean, I understand that you have indicated that management was negligent in your view for not getting this type of information if they did not know it. But do you have any testimony or evidence to guide us as to the veracity of the testimony we have had from these individuals indicating that they did not know?

**Mr. Henderson:** Mr. Chairman, that is a rather tall order. I can only repeat what I said to you this morning when I spoke about the letter of representation. I recalled to you that there were two appendices. A and B, attached to that letter, and that Appendix A had a list of confidential rebates—it was headed "Confidential Rebates"—and it listed 88 customer names with about 30 countries. This little load came to 7 million francs. Then there was Appendix B, a list of confidential marketing allowances, which showed 15 customers in 10 countries, and that totalled 4 million Swiss francs.

These appendices as I recall were in ink. Each sheet was signed by Mr. Roberts, Mr. Mahler and Mr. Bradford to attest to the correctness. It was addressed to Peat Marwick and I presume to me as joint auditors. Well, Peat Marwick drafted this letter with these appendices.

**The Chairman:** Right.

**Mr. Henderson:** On each of the pages of the appendices there were columns which showed not only the name of the customer and his country, his account number or code, but they had this column "Currency Control Existing" with a

[Translation]

Certes, je voulais avoir plus de renseignements ce sujet, je voulais que cette question fasse l'objet d'une étude plus approfondie mais, malheureusement, je n'en ai pas eu le temps. En effet, il fallait que je signe afin de leur permettre de publier leurs états financiers. On m'avait dit, entre autres, que la Corporation de développement du Canada devait recevoir des fonds importants et qu'elle devait se dépêcher présenter ses états financiers.

**Le président:** Merci, monsieur Clarke. J'aimerais vous poser une dernière question, monsieur Henderson. On nous a dit que les directeurs de PISA, en Suisse, connaissaient parfaitement ces pratiques, dans les moindres détails, et que, apparemment, ils étaient conscients des dangers qu'elles représentaient. Chez Peat, Marwick, on les connaissait, mme s'il y avait apparemment un manque de communication entre le personnel de Peat, Marwick et les cadres supérieurs ici. Nous avions reçu des protestations selon lesquelles ils n'étaient pas du tout au courant des factures en trop, ils ne savaient pas que certaines sommes avaient été versées dans des comptes impossibles retracer, ils n'étaient pas au courant—je parle toujours des cadres supérieurs au Canada—que de l'argent était versé des bénéficiaires ou au crédit des bénéficiaires qui n'avaient rien eu voir avec les transactions d'origine.

Est-ce que vous avez des preuves, pouvez-vous nous donner des témoignages de ce que vous connaissez—je sais que vous avez déjà souligné que la direction avait été négligente, votre avis, de ne pas avoir obtenu ce genre d'informations, si elle ne les connaissait pas déjà. Mais est-ce que vous pouvez témoigner ou fournir des preuves susceptibles de nous guider quant la véracité des témoignages que nous avons reçus de ces personnes qui disaient ne rien savoir?

**M. Henderson:** Monsieur le président, vous m'en demandez beaucoup. Je ne peux que répéter ce que j'ai dit, ce matin, lorsque j'ai parlé au sujet de la lettre de représentations. Je vous rappelle qu'il y avait deux appendices, A et B, annexés cette lettre, et que l'appendice A contenait une liste de ristournes confidentielles—sous le titre ristournes confidentielles—qui énumérait 88 noms de clients d'environ 30 pays. Il y en avait pour la jolie somme de 7 millions de francs. Il y avait ensuite l'appendice B, une liste d'allocations de mise en marché confidentielle contenant 15 clients et 10 pays, et une somme totale de 4 millions de francs suisses.

Ces appendices, si je me souviens bien, étaient rédigés l'encre. Chaque feuille avait été signée par M. Roberts, M. Mahler et M. Bradford qui vérifiaient leur authenticité. Cela avait été adressé Peat, Marwick et moi-même, je suppose, comme covérificateur. Peat, Marwick avait rédigé cette lettre laquelle étaient annexés ces appendices.

**Le président:** C'est cela.

**M. Henderson:** Sur chacune des pages des appendices, on y trouvait des colonnes indiquant non seulement le nom des clients et du pays, le numéro de compte ou de code, mais également une colonne contrôle de change existant avec un

*[Texte]*

question mark, and down against each one they had no, yes, no, yes. Forty-three of them had no; 45 of them had yes.

In light of that information, I should think that everybody concerned would have known what was going on.

**The Chairman:** We did not because those things are almost undecipherable as far as this Committee is concerned owing to the type of deletion and the number of deletions on them. They have been filed with the Committee, as you know, but even the column headings in some cases are completely indecipherable by us.

**Mr. Henderson:** I think if you were to see the letter of representation that rests in the files of the offices of the Auditor General or in the office of Mr. Cowperthwaite—and they blocked out the names of the characters and the countries to you or something like there they want to keep that up—you would see just as much as I am telling you.

In as much as this was prepared by my co-auditor, he must have known what was happening.

**The Chairman:** Well, we have them before us. Do you know of any reason why some of the column headings should have been deleted for us?

**Mr. Henderson:** I do not think I have seen that. Is that in the Minutes?

**The Chairman:** Oh, yes. These were produced for us.

**Mr. Henderson:** May I see that?

**The Chairman:** Yes, indeed. That is the almost indecipherable two or three pages that has been produced for us. Of course, it makes no sense to us at all because the names are missing, the countries are missing, and even some of the column headings are missing.

**Mr. Henderson:** As I remember it, they have taken out the column "Exchange Control Existing" and the question mark.

**The Chairman:** Yes, that is right.

**Mr. Henderson:** Then of course over to the right they said to whom it was to be paid.

**The Chairman:** That has been deleted.

**Mr. Henderson:** That explained how the money was to be given, in various ways, you know.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Cowperthwaite:** Mr. Chairman, may I make a comment?

**The Chairman:** Yes, please.

**Mr. Cowperthwaite:** We were under instructions from the company, as you know, to delete all information which would refer back to customers, and that was the reason those deletions were made. The column also that was deleted, I think I am right in saying, was in cases where currency violation or currency regulations really existed and that was taken out because the details there could, perhaps, refer back to the companies. I apologized at the time for the very poor duplication, but we do not have the original on our files. That was

*[Traduction]*

point d'interrogation et, dans chacune de ces colonnes, il y avait non, oui, non, oui. Il y avait 43 non et 45 oui.

A la lumière de ces renseignements, tous les intéressés auraient pu savoir ce qui se passait.

**Le président:** Ce n'est pas notre cas, car ce genre de chose est presque indéchiffrable, du moins pour le Comité, cause des noms et des chiffres effacés. Ces documents ont été déposés au Comité, comme vous le savez, mais les rubriques des colonnes sont, dans certains cas, tout à fait indéchiffrables.

**M. Henderson:** Si vous pouviez voir la lettre de représentations contenue dans les dossiers du Bureau de l'auditeur général ou au bureau de M. Cowperthwaite—on a masqué pour vous le nom des personnes et des pays—vous verriez exactement ce que je vous dis.

«tant donné que ce fut préparé par mon covérificateur, il devait savoir ce qui s'est passé.

**Le président:** Ils ont été convoqués au Comité. Savez-vous pourquoi certaines rubriques des colonnes ont été effacées notre intention?

**M. Henderson:** Je ne pense pas avoir vu cela. Est-ce que c'est dans le compte rendu?

**Le président:** Oh oui. Ces documents ont été déposés.

**M. Henderson:** Puis-je voir?

**Le président:** Certainement. Il y a deux ou trois pages presque indéchiffrables. «videmment, cela n'a aucun sens pour nous, car les noms ne sont pas inscrits, ni les pays et mme certaines rubriques des colonnes.

**M. Henderson:** Si je me souviens bien, ils ont enlevé la colonne contrôle de change existant et le point d'interrogation.

**Le président:** Oui, c'est exact.

**M. Henderson:** Ils ont mentionné, droite, qui le montant était versé.

**Le président:** Cela a été effacé.

**M. Henderson:** Ceci expliquait comment l'argent devait tre versé, cela pouvait tre fait de diverses façons, vous savez.

**Le président:** Oui.

**Mr. Cowperthwaite:** Monsieur le président, puis-je faire une remarque?

**Le président:** Certainement.

**M. Cowperthwaite:** Nous avons reçu de la société des instructions, comme vous le savez, d'effacer tous les renseignements qui avaient trait aux clients; c'est la raison pour laquelle cela a été effacé. La colonne a également été effacée; je pense pouvoir vous dire de bonne foi que c'était lorsqu'il s'agissait de cas où il y avait eu violation des règlements de change, là où certains détails auraient pu vous faire reconnaître les noms des sociétés. Je me suis excusé ce moment-là pour la mauvaise copie, mais nous n'avons pas l'original dans nos dossiers. Ce

## [Text]

taken from a copy, that particular schedule. There may be a better one for you in the Auditor General's files. We, I think, have diligently provided you with what information we can, and some of it just does not copy as well as it should.

• 1720

But that schedule: if the information were not deleted, we would not have met with the requirements of the company that we delete the names of customers, countries and other information that could find a way back to identification.

**Mr. Francis:** Could I have a supplementary, Mr. Chairman? I passed, but could I put in one quick one?

I would like to ask Mr. Henderson what his reaction was when he learned that Mr. Bracewell refused to sign the letter of representation.

**Mr. Henderson:** My immediate reaction was one of keen disappointment, because if there was one officer whose signature might have meant something on it, it was the man who was responsible for the accounting and who certainly could have played a major part in cleaning it up. He said, if I recall my testimony, that he did not sign because he felt that this was in the hands of the people in Fribourg and that he should vacate that signing in their favour. I thought that a rather technical reason. I think we should have persevered and demanded Bracewell sign it, but this was in the hands of my fellow auditors and, I presume, was the reason why we did not succeed in getting that point across. The Vice-President, Finance, is a very key person in these kinds of things and if anybody should have known, as I said this morning, what was going on and what to do about it, it should have been your Vice-President, Finance.

**The Chairman:** All right, thank you.

That just about winds up the day's proceedings, then. I would like to say to the Committee that—and I hope I can do it as Chairman of the Committee—I want to send a letter to the Ontario Securities Commission. I would like just briefly to go over the main paragraph in it, because somebody may have some additions to it.

**Mr. Martin:** Yes, Chairman.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Martin:** Just before you do, just for purposes of the record, there was some material handed out this afternoon that contained three letters written by you as Chairman: one to Congressman Fraser...

**The Chairman:** That was this morning.

**Mr. Martin:** Was that this morning? I am sorry.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Martin:** One to Mr. Eisenberg and one to Mr. Sicouri. They were dated March 29, March 29 and April 1. In one of them you mention about Mr. Sicouri not being available to see you in Genoa. I would just like to make it clear, Mr. Chairman, for the record, that he certainly had been written to by

## [Translation]

plan est tiré d'une copie, il y en a peut-être une meilleure dans les dossiers de l'auditeur général. A mon avis, nous avons été très rapides vous donner les renseignements que nous avons, même si les copies de certains documents ne sont pas aussi bonnes que d'autres.

Pour ce qui est de ce plan, si les renseignements n'avaient pas été effacés, nous ne nous serions pas conformés aux exigences de la société d'effacer le nom des clients, des pays et tout autre renseignement qui pourrait permettre de les identifier.

**M. Francis:** Puis-je poser une question supplémentaire, monsieur le président? J'ai cédé mon tour, mais j'aimerais maintenant poser une brève question?

J'aimerais demander M. Henderson qu'elle a été sa réaction lorsqu'il a appris que M. Bracewell avait refusé de signer la lettre de représentations.

**M. Henderson:** J'ai d'abord été très déçu, car s'il y a une personne dont la signature aurait pu signifier quelque chose, c'était celui qui était responsable de la comptabilité, celui qui certainement aurait pu jouer un rôle important pour tirer cette chose au clair. Il a dit, si je me souviens bien de son témoignage, qu'il ne l'avait pas signé, qu'il croyait que c'était dans les mains des gens de Fribourg et qu'il se désistait en leur faveur. J'ai pensé que c'était une raison plutôt technique. Je pense que nous aurions dû persévérer et demander à M. Bracewell de signer, mais cette question était entre les mains de mes confrères vérificateurs et, je suppose que c'était la raison pour laquelle nous n'avons pu faire accepter ce point. Le vice-président des Finances est un personnage clé dans ce genre de transactions et, si quelqu'un aurait dû savoir ce qui se passait, comme je l'ai dit ce matin, et quoi faire à son sujet, cela aurait dû être le vice-président des Finances.

**Le président:** Très bien, je vous remercie.

Ceci termine nos travaux aujourd'hui. J'aimerais dire aux membres du Comité que—j'espère pouvoir le faire en tant que président du Comité—je désire envoyer une lettre à la Commission des titres de l'Ontario, l'Ontario Securities Commission. J'aimerais revoir brièvement avec vous le paragraphe principal au cas où vous voudriez ajouter quelque chose.

**M. Martin:** Monsieur le président.

**Le président:** Oui.

**M. Martin:** Avant de le faire, j'aimerais consigner au procès-verbal qu'il y a eu des documents déposés, cet après-midi, qui contiennent trois lettres que vous avez écrites en tant que président: une au membre du Congrès Fraser...

**Le président:** C'était ce matin.

**M. Martin:** C'était ce matin? Excusez-moi.

**Le président:** Oui.

**M. Martin:** Une M. Eisenberg et l'autre M. Sicouri. Ces lettres ont été écrites le 29 mars, le 29 mars et le 1<sup>er</sup> avril respectivement. Vous mentionnez dans l'une d'elles que M. Sicouri n'a pu vous rencontrer Gnes. J'aimerais que ce soit clair, monsieur le président, dans les dossiers, que vous lui avez

## [Texte]

you as Chairman of the Committee, but it is the first time I think I as Vice-Chairman, or other Committee members have...

**The Chairman:** No, the first one was written to Mr. Sicouri.

**Mr. Martin:** The March 29 letter?

**The Chairman:** The very first one, in which I was trying to see him over there. That was not on behalf of the Committee, but he returned the telegram addressed to me as Chairman of the Committee so I thought I had better throw it into the works that way.

**Mr. Martin:** But your April 1 letter indicates your acknowledgment, in which he would not be available to see you in Genoa. I just want to make it clear that there were no arrangements, as far as I was concerned, discussed in the Committee whereby you would be representing the Committee on any trips to Europe.

**The Chairman:** No, no, that is quite true, that was on my own hook. If he is not going to see me, I can assure you I am going to relax elsewhere in Europe next week.

In any event, getting back to the Ontario Securities Commission, I wonder if anybody would have any additions to this? I merely want to ask them whether there was in the latter part of 1976 or the early part of 1977 any direct or indirect, written or oral, formal or informal, request for any information, or objection, relating to rebates paid to customers or marketing allowances to distributors or similar procedures, or any discussion or matter relating to any liability, contingent or otherwise, in respect of the sales practices of Polysar's sub-subsidiary, PISA of Switzerland.

**Mr. Martin:** Is this a letter, Mr Chairman, you are proposing writing to someone as Chairman?

**The Chairman:** Yes, as a result of this testimony this afternoon.

**Mr. Francis:** Could we have it at the steering committee, Mr. Chairman?

**The Chairman:** I just thought there might be members of the Committee who might have a suspicion why I was thinking...

**Mr. Martin:** Presumably, then, they would be at the steering committee. I think the practice of prior years, Mr. Chairman, whereby letters going out from the Chairman of the Committee might have the advantage of a quick review by at least the Vice-Chairman, or perhaps other members of the steering committee, would be helpful.

**The Chairman:** That has been the case.

**Mr. Martin:** I know you have been doing it normally, but we seem to be getting back to another system.

• 1725

**The Chairman:** This was simply because of the testimony this afternoon.

**Mr. Martin:** Yes.

## [Traduction]

écrit en tant que président du Comité, mais c'est la première fois, je crois, que moi-même, en tant que vice-président ou que les autres membres du Comité aient...

**Le président:** Non, la première a été écrite M. Sicouri.

**M. Martin:** Celle du 29 mars?

**Le président:** La toute première lettre, celle dans laquelle je demandais de le rencontrer l-bas. Ce n'était pas au nom du Comité, mais il m'a adressé le télégramme titre de président du Comité. Par conséquent, j'ai pensé de l'ajouter aux autres documents.

**M. Martin:** Mais dans votre lettre du 1<sup>er</sup> avril, vous reconnaissez qu'il ne peut pas être disponible pour vous rencontrer. Gnes. J'aimerais que ce soit dit de façon très claire qu'il n'y a pas eu d'autres dispositions, du moins en tant que je suis concerné, qui ont été discutées au Comité et qui vous auraient permis de représenter le Comité lors de voyages en Europe.

**Le président:** Non, non, c'est tout fait exact, cela a été fait de mon propre chef. S'il ne peut pas me rencontrer, je vous assure que je vais me relaxer ailleurs, en Europe, la semaine prochaine.

De toute façon, pour revenir l'Ontario Securities Commission, je me demande si quelqu'un a quelque chose à ajouter. Je voudrais simplement leur demander s'il y a eu, vers la fin de 1976 ou au début de 1977, des demandes directes ou indirectes, écrites ou orales, officielles ou officieuses, de renseignements ou des objections, concernant les ristournes versées aux clients ou les allocations de mises en marché des distributeurs, ou toute pratique semblable, s'il y a eu des discussions concernant des dettes, imprévues ou autres, relativement aux méthodes de vente, de PISA, de Suisse, filiale de Polysar.

**M. Martin:** Monsieur le président, s'agit-il d'une lettre que vous vous proposez d'écrire quelqu'un?

**Le président:** Oui, la suite des témoignages entendus cet après-midi.

**M. Francis:** Pourrions-nous en discuter au comité directeur, monsieur le président?

**Le président:** J'ai pensé que des membres du Comité pourraient avoir des doutes sur ce que je pensais...

**M. Martin:** Ils seront probablement au comité directeur. Je pense que cette habitude que nous avions au cours des années précédentes, monsieur le président, de faire examiner les lettres du président du Comité par le vice-président, au moins, ou quelques autres membres du comité directeur, serait encore utile.

**Le président:** C'est ce qui a été fait.

**M. Martin:** Je sais que vous le faites normalement, mais nous semblons revenir maintenant un autre système.

**Le président:** C'était simplement cause des témoignages de cet après-midi.

**M. Martin:** Oui.

*[Text]*

**Mr. Hampson:** Mr. Chairman, there were discussions, because we did have a prospectus, but I said that this did not have anything to do with the setting up of a committee. You asked me whether the committee was as a result of the Ontario Securities Commission, directly or indirectly.

**An hon. Member:** I do feel this is what I am trying to smoke out, quite frankly, as to just what motivation . . .

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I feel that if there is a possible financing, by Canada Development Corporation or another group, this should be discussed in the steering committee before we have further public discussion at this point.

**The Chairman:** I am glad to have Mr. Hampson's intervention on that point, anyway. It does clear up one matter in my mind. Thank you.

If there is nothing further, then, this afternoon, we will be discussing in the steering committee right now the agenda for the Tuesday of the week the House returns. My recommendation to the steering committee is going to be that on that day we have Mr. Macdonell and Mr. Cowperthwaite give presentations to us respecting the respective duties and responsibilities of auditors and the Auditor General in the case of Crown corporations once the government has controlling interest, and matters along that line. So I think members should be prepared for that, although the steering committee may overrule it.

If there is no other matter, then, the meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

**M. Hampson:** Monsieur le président, il y a eu des discussions, car nous avons une brochure, mais j'ai déclaré que cela n'avait rien voir avec la création d'un comité. Vous m'avez demandé si le comité était le résultat direct ou indirect de l'Ontario Securities Commission.

**Une voix:** C'est bien ce que j'essaie de savoir, quelle était vraiment la motivation . . .

**M. Francis:** Monsieur le président, si le financement est possible, soit par la Corporation canadienne de développement ou par un autre groupe, il faudrait en discuter au comité directeur avant de délibérer publiquement.

**Le président:** Je suis heureux de l'intervention de M. Hampson ce moment-ci; elle jette un peu de lumière sur cette question. Merci.

S'il n'y a pas d'autres questions, cet après-midi, nous allons discuter, au comité directeur ds maintenant, l'ordre du jour du mardi qui suivra le retour des députés la Chambre. Je recommanderai au comité directeur que MM. Macdonell et Cowperthwaite nous fassent, ce jour-là, des exposés concernant les fonctions et les responsabilités respectives des vérificateurs et de l'auditeur général, dans le cas des sociétés de la Couronne, lorsque le gouvernement a une participation majoritaire, de mme que d'autres questions connexes. Je pense donc que les membres du Comité doivent se préparer en conséquence, mme si le comité directeur peut décider autrement.

S'il n'y a pas d'autres questions, j'ajourne la séance jusqu'à nouvelle convocation du président.

APPENDIX "PA-162"

MAR 22 1977

Congress of the United States  
Committee on International Relations

House of Representatives

Washington, D.C. 20515

March 17, 1977

The Honorable Allan Lawrence  
Member of Parliament  
Chairman, Public Accounts Committee  
House of Commons  
Ottawa, Canada

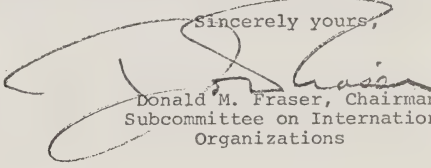
Dear Mr. Lawrence:

On February 3 of this year, the Committee on International Relations authorized its Subcommittee on International Organizations, which I chair, to conduct an 18-month investigation into the conduct of relations between the Republic of Korea and the United States Government.

I understand that the Public Accounts Committee is conducting an investigation into questionable payments by Canadian firms involved in trade with South Korea, and I would like to take this opportunity to offer my subcommittee's cooperation with your work. There may be ways in which our two committees could be helpful to each other in pursuit of our respective investigations.

We have assembled a highly professional investigative staff. If you have any questions about any aspect of our investigation, please contact my Staff Director Robert Boettcher or Deputy Staff Director Michael Hershman. They would be pleased to speak with you or your staff.

Sincerely yours,



Donald M. Fraser, Chairman  
Subcommittee on International  
Organizations

DMF:bbj

## APPENDIX "PA-163"

CHAIRMAN OF THE STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

PRÉSIDENT DU COMITÉ PERMANENT  
DES COMPTES PUBLICS

O T T A W A,  
March 29th, 1977

A I R M A I L

Congressman Donald M. Fraser,  
Chairman,  
Subcommittee on International Organizations,  
Committee on International Relations,  
House of Representatives,  
Congress of the United States,  
WASHINGTON, D.C. 20505, U.S.A.

Dear Congressman Fraser:

Your welcome letter of March 17th has been received and on behalf of the Standing Committee on Public Accounts of the Canadian House of Commons, I would like to offer to your Subcommittee full co-operation in respect of your investigation into relations with the Republic of Korea.

As you have indicated, we are conducting a parliamentary investigation into questionable payments by a Canadian Crown Corporation which has entered into a contract with the Korea Electric Company to build a nuclear reactor for the generation of electric power in South Korea. The payments are allegedly for the services of a commercial agent. We would be certainly very grateful to your Subcommittee for any information which you may turn up that would be helpful to us in our work and we would be more than pleased to assist you in yours.

One of our problems is that we are deficient in investigative and research staff.

I will be discussing your letter and offer of assistance with the members of our Committee, and very shortly hope to be in a position to have contact made with your Staff Director.

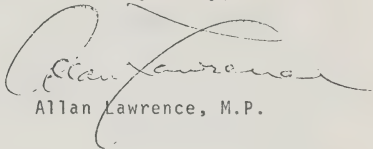
Congressman D.M. Fraser,

March 29th, 1977.

It may well be that in our continuing attempts to up-grade the effectiveness of our Parliamentary Committees that we might also welcome the opportunity of going to Washington to see your Subcommittee, and perhaps your whole Committee, at work and to learn more of the staff capabilities and facilities available to you so that we can apply some of the lessons which you have learned to our own experience. I will be contacting you in due course about this.

In the meantime if there is any specific information we can provide you with at the moment, please feel free to call (area code 613, 992-8756) or write to me at any time.

Yours very truly,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Allan Lawrence', with a large, sweeping flourish extending from the end of the name.

Allan Lawrence, M.P.

Shaul N. Eisenberg

APPENDIX "PA-164..

MAR 22 1977

SHALOM TOWER 29TH FLOOR, TEL AVIV • TEL 5 2151  
RESIDENCE - 12 MAGDORET STREET, SAYVON / TEL AVIV

11TH MARCH, 1977.

MR. ALLAN LAWRENCE, M.P. - CHAIRMAN  
THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS  
HOUSE OF COMMONS  
OTTAWA, ONTARIO, CANADA

DEAR MR. LAWRENCE,

I AM SORRY THAT I ONLY RECEIVED YOUR LETTER OF FEBRUARY 10, 1977,  
ON MARCH 5TH.

BEFORE I DEAL WITH YOUR INVITATION TO APPEAR BEFORE YOUR COMMITTEE,  
ALLOW ME TO GO OVER THE HISTORY OF THE DEAL, BECAUSE THIS IMPORTANT  
BACKGROUND HAS BEEN LARGELY IGNORED. IT IS A VERY DIFFICULT TASK  
TO SELL ATOMIC POWER PLANTS AND MAYBE IT IS ONE OF THE HARDEST  
MARKETING JOBS IN THE WORLD, AS ALL COMPETITORS IN THIS MARKET ARE  
VERY POWERFUL COMPANIES AND NATURALLY EACH BELIEVES THAT HIS OWN  
SYSTEM IS THE BEST. IT WAS IN THIS MARKET THAT I INITIATED AND  
SOLD THE CANADIAN SYSTEM TO THE REPUBLIC OF KOREA DESPITE THE FACT  
THAT IT HAD NO REFERENCE LIST IN FOREIGN COUNTRIES.

IN THE BEGINNING NOBODY IN CANADA BELIEVED IN IT AND IT WAS EVEN  
HARD TO CONVINCE AECL THAT ANY POTENTIAL EXPORT MARKET EXISTED IN  
ASIA FOR THE CANDU SYSTEM BECAUSE WE WERE UP AGAINST COMPETITORS  
WHO HAD LONG REFERENCE LISTS INCLUDING SALES IN THE REPUBLIC OF KOREA.

IT WAS ALSO VERY HARD TO CONVINCE THE KOREANS TO ACCEPT THE CANDU SYSTEM IN THE EXISTING COMPETITIVE MARKET AND WE HAD TO STRUGGLE VERY HARD FOR SIX AND A HALF YEARS.

I CAN HONESTLY SAY THAT IT WAS LIKE FIGHTING A HOLY WAR DURING THAT TIME AND NOBODY BETTER THAN AECL KNOWS HOW HARD IT WAS TO SUCCEED AND THAT WE WERE REALLY DOING A PIONEERING JOB FOR CANADA. I COULD WRITE A BOOK ABOUT THE UPS AND DOWNS OF THIS SALE. I PERSONALLY SPENT A LARGE PART OF MY TIME AND EFFORTS ON THIS BUSINESS DURING THOSE YEARS WHEN WE WERE NEGOTIATING.

AS I ALREADY WROTE IN MY LETTER OF JANUARY 21, 1977 TO MR. CAMPELL, WE ARE ONLY BUSINESS PEOPLE AND WE DO NOT LOOK FOR OR EXPECT THANKS OR MEDALS FROM OUR PRINCIPALS. OUR AIM IS TO REPRESENT COMPANIES AND TO BRING THE BUSINESS TO A SUCCESSFUL CONCLUSION TO THE FULL SATISFACTION OF OUR PRINCIPALS. NATURALLY, OUR REMUNERATION HAS TO COVER OUR COSTS, AS WE HAVE VERY SUBSTANTIAL EXPENSES AND TAKE VERY BIG RISKS, SINCE IF A BUSINESS IS NOT BROUGHT TO A SUCCESSFUL CONCLUSION WE BEAR ALL OUR OWN EXPENSES.

AS MENTIONED BEFORE, WE CONCLUDED A LARGE, COMPLICATED AND VERY DIFFICULT BUSINESS, BUT WE ARE EXPERIENCING DISPARAGEMENT AND UNDE CRITICISM AND ARE ACTUALLY SUFFERING COMMERCIALY ON ACCOUNT OF THIS SUCCESSFUL BUSINESS.

WE CERTAINLY NEVER EXPECTED THIS AND CONSIDER IT PATENTLY UNFAIR. IT IS EASY TO CRITICIZE OUR AGENCY AGREEMENT OR OUR CONTRIBUTION NOW; IT IS EASY TO SAY NOW (WITHOUT ANY REGARD FOR THE FACTS) THAT OUR HELP WAS NOT NECESSARY AND NO COMPETITION EXISTED OR THAT THE SERVICES OF AN AGENT WERE NOT NECESSARY. TODAY, FACTS ARE BEING INTERPRETED IN A WAY AS IF WE HAD NOT BEEN INSTRUMENTAL AT ALL; AS IF WE HAD NOT DONE ANYTHING; PEOPLE WHO WERE INVOLVED IN THE NEGOTIATIONS, WHETHER CUSTOMERS OR OFFICIALS, EVEN DENY OUR VERY EXISTENCE IN THE MATTER, LET ALONE THAT WE REALLY CREATED THIS DEAL.

IF IT WERE ACTUALLY NOT SO DIFFICULT TO CLOSE SUCH A DEAL, WHY DID IT TAKE SIX AND A HALF YEARS TO MATERIALIZE AND WHY HAS CANADA NOT SOLD PLANTS TO MORE THAN ONE OTHER COUNTRY? IT IS A MATTER OF FACT THAT SELLING REACTORS IS A VERY DIFFICULT AND EXPENSIVE TASK AND MOST PEOPLE WHO CRITICIZE THIS DEAL DO NOT REALIZE THIS. I KNOW WE WERE NOT CRITICIZED EITHER BY THE AUDITOR GENERAL OR BY THE PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE, BUT WE ARE BEING JUDGED BY THE NEWS MEDIA AND EVEN THE SMALLEST DETAIL BECOMES AN ISSUE, INCLUDING ORAL STATEMENTS BY ANYBODY, WHETHER KNOWLEDGEABLE AND CONNECTED WITH THE CASE OR NOT. AS THE GERMAN PROVERB SAYS, (IN FREE TRANSLATION) "NOW THAT THE FELLOW HAS DONE HIS JOB, HE CAN BE DISPENSED WITH".

WE MOST STRONGLY BELIEVE THAT HAD THE AUDITOR GENERAL AGREED TO ACCEPT OUR FIRST INVITATION PRIOR TO SUBMISSION OF HIS REPORT, THE WHOLE ISSUE COULD HAVE BEEN AVOIDED. OURS IS THEREFORE A CASE OF A TECHNICAL MISUNDERSTANDING AND NOTHING MORE. WE HAD A CLEAR COMMISSION AGREEMENT FOR A FIXED FEE WHICH, AS EVEN THE AUDITOR GENERAL STATED ON DECEMBER 7TH TO YOUR COMMITTEE, IF IT HAD NOT BEEN CHANGED, WOULD HAVE REQUIRED NO DOCUMENTATION FROM UDI OTHER THAN A SIMPLE INVOICE TO DEMAND PAYMENT. THIS IS ORIGINALLY WHAT WE PRESENTED AND WE WERE SUBSEQUENTLY REQUESTED TO SUBSTITUTE NEW INVOICES UNDER THE TERMS OF THE SECOND AGREEMENT, WHICH HOWEVER INCLUDED NO REQUIREMENT FOR SUPPORTING DOCUMENTATION.

THE SECOND AGREEMENT WAS AGAIN APPROVED BY THE A.E.C.L. BOARD AND BY THE CANADIAN GOVERNMENT, AS WAS CONFIRMED IN AECL'S LETTER OF APRIL 7TH, 1976, AND THEN FOLLOWING THE SUBMISSION OF THE SUBSTITUTE INVOICES, WHICH WERE PROMPTLY PAID, WE WERE REQUESTED TO GIVE FURTHER FIGURES, WHICH WE DID. WE WENT FURTHER AND TWICE VOLUNTARILY INVITED THE AUDITOR GENERAL TO CHECK OUR RECORDS BUT NATURALLY ONLY THOSE RECORDS RELATING TO THE CANDU BUSINESS.

I DO NOT THINK THAT ANY OTHER COMMERCIAL COMPANY WOULD HAVE SO QUICKLY VOLUNTEERED SUCH AN INVITATION AND WE DID THIS WITH MUCH GOODWILL AND WITH THE AIM OF MAINTAINING THE BEST POSSIBLE RELATIONS. OUR INVITATION WAS REJECTED. THIS I REPEAT WAS BEFORE THE AUDITOR GENERAL'S REPORT WAS SUBMITTED TO PARLIAMENT, AND IS CONTRARY TO MANY MEDIA REPORTS OF A REFUSAL BY US OF INFORMATION OR COOPERATION.

WHEN THE SESSIONS OF YOUR COMMITTEE BEGAN, WE WERE SHOCKED AND APPALLED TO REALIZE HOW THE MEDIA EXAGGERATED THE AUDITOR GENERAL'S REPORT. DESPITE THIS, WE REPEATED OUR INVITATION TO THE AUDITOR GENERAL AS WE STRONGLY BELIEVED THAT IT WOULD HELP TO CLEAR IT UP, NOTWITHSTANDING THAT WE KNEW IT WOULD GIVE FURTHER PUBLICITY TO THE CASE.

PUTTING FALSE MODESTY ASIDE, I CONSIDER THAT WE ARE VERY GOOD SALES-MEN. I ALSO BELIEVE THAT CANADA HAS A VERY GOOD AND COMPETITIVE PRODUCT AND THEREFORE THE PRESENT HEARING IS BENEFITTING CANADA'S COMPETITORS AS IT UNDOUBTEDLY MAKES POTENTIAL CUSTOMERS HESITATE TO SIGN CONTRACTS WHICH MAY BE SUBSEQUENTLY REVIEWED AND CANCELLED.

I WOULD LIKE TO EMPHASIZE TO YOU, MR. LAWRENCE, THAT I NEVER ENVISAGED BEING MIXED IN MATTERS OF CANADIAN POLICY AND CAN ONLY TELL YOU OF MY SINCERE BELIEF THAT THE AECL SALE TO KOREA IS OF GREAT BENEFIT TO CANADA. IF CANADA WANTS TO FOLLOW THE ROAD WE HAVE OPENED, THIS LINE OF REACTORS COULD BECOME ONE OF CANADA'S BEST EXPORT ITEMS, PROVIDED IT IS HANDLED PROPERLY FROM A COMMERCIAL POINT OF VIEW RIGHT FROM THE BEGINNING. SUCH HIGH TECHNOLOGICAL EXPORT ITEMS WITH REAL CANADIAN KNOW-HOW SUCH AS THE CANDU EXPORTS, COULD AMOUNT TO SALES OF BILLIONS OF DOLLARS. I THINK THE CANDU SYSTEM COULD ACHIEVE THIS FOR CANADA. THIS WOULD SUBSTANTIALLY HELP THE ECONOMY OF CANADA, NOT ONLY BY EARNING FOREIGN EXCHANGE, BUT BY EMPLOYING TENS OF THOUSANDS OF WORKERS.

IF CANADA DECIDES TO PURSUE THE EXPORT OF THE CANDU SYSTEM A POLICY SHOULD BE ADOPTED NOW, EITHER TO USE COMMERCIAL AGENTS AS PRACTICALLY EVERY COMPETITOR IN THE NUCLEAR POWER PLANTS FIELD DOES OR TO ESTABLISH ITS OWN SALES FORCE. AECL DID NOTHING UNUSUAL IN APPOINTING US AS THEIR AGENT, BUT DID EXACTLY WHAT ALMOST EVERYONE ELSE IN THIS FIELD DOES.

I WOULD NOT VENTURE TO SAY THAT CANADA MUST USE AGENTS FOR THIS PURPOSE, BUT THERE ARE BASICALLY TWO WAYS OF ACHIEVING THIS GOAL :

- A. EITHER THROUGH THE SERVICES OF GOOD PROVEN AGENTS OR, ALTERNATIVELY
- B. CANADA'S OWN PROFESSIONALLY SKILLED AND DYNAMIC WORLD-WIDE SALES ORGANIZATION.

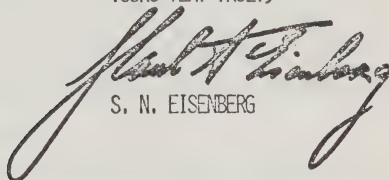
IN THE SECOND CASE, I.E. IF CANADA BUILDS UP ITS OWN SALES ORGANIZATION FOR THE CANDU SYSTEM, ONLY THEN WILL CANADA REALIZE THAT IT IS NOT EASY TO FIND GOOD PEOPLE FOR THAT WORK AND THAT IT COSTS HUGE AMOUNTS OF MONEY TO MAINTAIN SUCH AN ORGANIZATION AND TO CULTIVATE A PROJECT UNTIL IT REACHES A SUCCESSFUL CONCLUSION. IF CANADA DOES THIS, IT WILL EVENTUALLY BE REALIZED THAT THE EMPLOYMENT OF UDI AS AN AGENT FOR AECL COST AECL LESS THAN HAVING THEIR OWN STAFF, AND INDEED WOULD HAVE COST AECL NOTHING IF WE HAD NOT BEEN SUCCESSFUL.

MY INFORMATION AS TO THE PROCEEDINGS OF YOUR COMMITTEE HAS BEEN TAKEN FROM THE REPORTS PUBLISHED BY THE HOUSE OF COMMONS AND THE REPORTS IN THE MEDIA. I HAVE ALSO SEEN THE COPY YOU SENT ME OF THE STATEMENT MADE BY THE AUDITOR GENERAL IN REPLY TO OUR LETTER TO AECL DATED JANUARY 21, 1977.

THE RELATIONSHIP BETWEEN AECL AND THIS COMPANY IS CONTRACTUAL. ALL OF THE DOCUMENTS EMBODYING THIS CONTRACT HAVE BEEN PLACED BEFORE THE COMMITTEE, AND THE WHOLE CONTRACT IS SET OUT IN THOSE WRITINGS. NOTHING THAT I OR ANY REPRESENTATIVE OF THIS COMPANY CAN TELL YOU WILL ADD TO THE EVIDENCE BEFORE YOU FROM UDI'S POINT OF VIEW, SO FAR AS THE CONTRACT BETWEEN AECL AND UDI IS CONCERNED. I HAVE NOTED THE STATEMENT OF THE AUDITOR GENERAL, THAT IN THESE PRESENT CIRCUMSTANCES, NO USEFUL PURPOSE CAN BE SERVED BY HIS ATTEMPTING TO EXAMINE OR PURSUE FURTHER INQUIRIES WITH RESPECT TO THIS MATTER.

ACCORDINGLY, ALTHOUGH IN PRINCIPLE I AM ANXIOUS TO SHOW OUR WILLINGNESS TO COOPERATE WITH YOU BECAUSE I AM CONVINCED YOU ARE PERFORMING YOUR TASK IN THE BEST INTERESTS OF CANADA, I REGRET THAT I HAVE NO FURTHER INFORMATION TO GIVE YOUR COMMITTEE, AND THEREFORE IN THESE CIRCUMSTANCES NO USEFUL PURPOSE WOULD BE SERVED BY MY APPEARING BEFORE IT.

YOURS VERY TRULY,



S. N. EISENBERG

## APPENDIX "PA-165"

CHAIRMAN OF THE STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

PRÉSIDENT DU COMITÉ PERMANENT  
DES COMPTES PUBLICS

O T T A W A,  
March 29th, 1977.

A I R M A I L

Mr. Shoul N. Eisenberg,  
Shalom Tower 29th Floor,  
TEL AVIV, Israel.

Dear Mr. Eisenberg:

Thank you for your letter of March 11th.

You make some very persuasive arguments in your letter which will be presented to our Committee prior to the resumption by the full Committee of its inquiry into the AECL matter, which should be about the last week of April next.

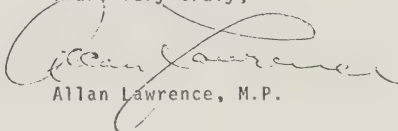
On reading your letter I can only once more come to the conclusion that you should reconsider your decision not to appear before our Committee, not only because the Committee should have presented to it the very forceful arguments you make in your letter, but also from your point of view, it would be an ideal vehicle for you to lessen the unfavourable publicity which you obviously feel has been occasioned in respect of the media coverage of our Committee.

Some people will conclude that your continued refusal to appear before the Committee will mean that there is something to hide.

I do suggest to you that if there is nothing to hide, then you should appear before the Committee to present us with the facts.

I hope to hear from you as soon as possible, and that you will indicate that you have reconsidered your decision not to appear. I remain,

Yours very truly,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Allan Lawrence". The signature is fluid and cursive, with a large loop at the end.

Allan Lawrence, M.P.

A I R M A I L APPENDIX "PA-166"

O t t a w a,  
March 9th, 1977.

Mr. Lucien Sicouri,  
President,  
Societa Italiana Impianti S.p.A.,  
Piazza Piccapietra 9,  
GENOA, Italy 16121.

Re: Public Accounts Committee Inquiry into  
Argentinian AECL Nuclear Reactor Sale.

Dear Mr. Sicouri:

I have not recieved any reply or acknowledgement from you to my letters of January 27th and March 3rd, and as it appears that you are unwilling or unable to come to Canada to assist our Committee by giving us information on this matter which appears to be exclusively within your knowledge, I would like to come to Genoa to speak to you.

I will be in Genoa on Tuesday and Wednesday, April 12th and 13th next, specifically to attempt to see and speak to you. I am hopeful that you could be available on either of those days, preferably on Tuesday afternoon or Wednesday morning to see me for a short period of time.

As I would like to confirm these arrangements as soon as possible, I wonder if you could reply to me by return mail.

I look forward to meeting you and speaking with you.

Yours truly,

Allan Lawrence, M.P.

## APPENDIX "PA167"

AIRMAIL  
EXPRESS

MAR 30 1977

**ITALIMPIANTI**   
società italiana impianti p. a.

L'AMMINISTRATORE DELEGATO

Mr. Allan LAWRENCE M.P.  
Chairman Public Accounts Committee  
House of Commons

OTTAWA, Canada

Genoa, March 25, 1977

Dear Mr. Lawrence,

I have your letter of March 3rd, 1977 with  
the attached duplicate of your previous letter of  
January 27th, 1977.

My company's answer is the attached letter  
dated March 24, written in Italian so as to avoid  
any misunderstanding.

Very truly yours.

  
Lucien SicouriEncl.

sede e direzione generale:  
15121 Genova piazza Piccapietra, 9  
telefono 5998  
telegrammi: italimpianti  
telex 27238 - 27262 italimp  
casella postale 1958  
C.C.I.A. n. 136577  
Trib. Genova n. 21977  
capitale L. 3.000.000.000 interamente versato

**ITALIMPIANTI**   
società italiana impianti p.a.



da citare nella risposta  
vostro riferimento  
oggetto:

By Air Mail

Mr.

ALLAN LAWRENCE , M.P.

Chairman

Public Accounts Committee

House of Commons

OTTAWA - ( Canada)

→ Genova, 24/3/1977

Stimato M. Lawrence,

desidero rispondere, in nome e per conto dell'Italimpianti, alla Sua lettera del 27/1/1977, con la quale mi chiede chiarimenti e notizie in merito alla questione sorta relativamente alla fornitura della centrale nucleare di Cordoba effettuata dalla mia Società unitamente alla AECL.

Come Le è noto, AECL ed Italimpianti, di comune accordo, hanno determinato le prestazioni che ciascuna società doveva fornire ed Italimpianti si è fatta carico, tra l'altro, della gestione della parte commerciale su espressa richiesta della AECL.

Nei grandi affari internazionali le società offerenti sono affiancate da Enti, Società o persone esperte in merito alla migliore valorizzazione del processo, al fine di sostenere con supporti tecnici e scientifici, con studi esplicativi e campagne di sostegno, la propria tecnologia, secondo il caso.

Questo tipo di collaborazione dati i tempi lunghi che caratterizzano il settore, si può avere anche in forma continuativa e con riferimento a più Paesi interessati, per cui vengono sostenute spese per lungo tempo, a proprio rischio, a

## ITALIMPIANTI

fronte delle quali il compenso viene ricevuto solo quando un affare è concluso. Per valutare la misura del compenso non si può quindi prescindere dalla realtà economica alla quale è stato fatto cenno. Tali Enti, Società o persone, svolgono la propria attività in piena autonomia gestionale rispetto alla Società offerente ed è buona norma commerciale di uso internazionale, basare i rapporti su vincoli di assoluta segretezza.

Tali vincoli di segretezza sono stati richiesti, imposti e ribaditi all'Italimpianti, nel caso in questione, poiché gli Agenti Commerciali hanno ritenuto essenziale di dover operare senza ufficializzare il loro ruolo soprattutto in considerazione del fatto che, altrimenti, avrebbero subito, da un lato, una concorrenza più efficace da parte delle altre imprese concorrenti ed in particolare dalle grandi multinazionali, dall'altro, un danno economico sicuro, in quanto esponendosi ufficialmente a favore di una "filiera nucleare" non ancora fornita di un reale mercato internazionale, si sarebbero preclusi un qualunque ruolo di Agente su altri mercati a favore di altre "filieri nucleari".

Sulla base di quanto sopra esposto, da un lato, siamo stati a suo tempo invitati dal nostro partner ad operare in tal senso contraendo, sempre a suo tempo, obblighi di segretezza che non è possibile infrangere per non subire incalcolabili danni economici, commerciali e morali, dall'altro, abbiamo provveduto ad informare, sempre a suo tempo, le persone e gli organismi cui rispondiamo, adeguandoci alle disposizioni vigenti. Dopo di che sono stati assunti gli impegni e sono state effettuati i pagamenti per la cifra concordata esentando i beneficiari dall'esibizione di qualsiasi documentazione.

L'intervento commerciale non ha dato luogo a fatture dei relativi servizi perché, come accennato, l'attività degli Agenti Commerciali vengono

## ITALIMPIANTI

pagate non già in funzione delle prestazioni svolte nel tempo, bensì a seguito dell'acquisizione di ordini. D'altro canto, ragioni di riservatezza ed obblighi di segretezza espressamente accettati da parte dell'Italimpianti nell'affare in questione, comportavano necessariamente la non emissione di fatture e di ricevute.

Pertanto, mentre confermo l'esistenza ed il ruolo di Agenti Commerciali svolto da parte dei beneficiari dei pagamenti di 2.500.000 dollari USA da parte AECL e di 2.500.000 dollari USA da parte Italimpianti, non posso rivelarne la identità per i motivi innanzi esposti.

Distinti saluti.



" ITALIMPIANTI "

L'Amministratore Delegato



Secretary of State  
Secrétariat d'Etat

TRANSLATION BUREAU

MULTILINGUAL SERVICES  
DIVISION

TRANSLATION  
(ITALIAN - ENGLISH)

BUREAU DES TRADUCTIONS

DIVISION DES SERVICES  
MULTILINGUES

CLIENT'S NO. N <sup>O</sup> DU CLIENT	DEPARTMENT MINISTÈRE	DIVISION/BRANCH DIVISION/DIPECTION	CITY VILLE
	House of Commons	Committees	Ottawa
BUREAU NO. N <sup>O</sup> DU BUREAU	LANGUAGE LANGUE	TRANSLATOR (INITIALS) TRADUCTEUR (INITIALES)	
1423312	Italian	MMM	April 4, 1977

ITALIMPIANTI, Società Italiana Impianti P.A.,  
Piazza Piccapietra, No. 9, 16121 Genoa,  
Italy

By Airmail

To: Mr. Allan Lawrence, M.P.,

Genoa, 24th March, 1977

Chairman,

Public Accounts Committee,

House of Commons,

Ottawa, Canada.

Dear Mr. Lawrence:

I wish to reply, in the name and on behalf of Italimpianti, to your letter of 27th January, 1977, in which you request clarifications and information regarding the questions being asked in connection with the supplying of the Cordoba Nuclear Plant by my Company, jointly with AECL.

As you know, AECL and Italimpianti, by common accord, decided what services each company was to provide and Italimpianti, among other things, agreed to handle the commercial portion at the specific request of AECL.

In large international business deals, the tendering companies are backed up by agencies, companies, or individuals who are experts on ways to

improve the process, with a view to promoting the companies' technology, through technical and scientific support, explanatory studies and selling campaigns, depending on cases.

This type of cooperation, in view of the long time periods characteristic of business transactions in this sector, may also be continuous and involve several interested countries, as a result of which long-term expenditures are incurred, at the agents' own risk, and compensation is received only when a business deal is closed. In assessing the amount of compensation, one cannot afford to ignore the economic reality to which we have alluded. These agencies, companies or individuals carry out their work with full autonomy vis-à-vis the tendering company and it is accepted international business practice to base these relations on bonds of absolute secrecy.

Such bonds of secrecy were requested of, imposed on and "hammered home" to Italmimpianti, in the case in question, since the Commercial Agents considered it essential to be able to operate unofficially, especially in view of the fact that, otherwise, they would have had, on the one hand, to contend with more effective competition from other similar enterprises and in particular the great multinational corporations, and on the other, to suffer certain financial loss, because by officially coming out in favour of a "nuclear line" which did not yet have a real international market, they would have been prevented from acting as agents in other markets on behalf of other "nuclear lines".

In view of the foregoing, on the one hand, we were originally requested by our partner to operate in this way, in due course contracting obligations of secrecy which cannot be violated, since this would cause incalculable financial, business and moral losses, and on the other hand we in due course informed the persons and agencies to whom we are answerable, in accordance with existing regulations. After which time the commitments were assumed and the payments made for the

figure agreed upon, exempting the payees from presentation of any type of documentation whatsoever.

The Commercial activities did not result in invoices for the respective services because, as we have indicated, the work of the Commercial Agents is paid for, not on the basis of services performed at a given time, but rather after an order has been received. In addition, motives of discretion and commitments to secrecy expressly accepted by Italmimpianti in the deal in question, necessarily involved the non-issuance of invoices or of receipts.

Therefore, while we confirm the existence of and the Commercial Agents' role played by the recipients of the payments of 2,500,000 United States Dollars by AECL and of 2,500,000 United States Dollars by Italmimpianti, I am unable to reveal their identity for the reasons given above.

Yours truly,

Signed: Lucian Sicouri,  
"Italmimpianti",  
Managing Director.

## APPENDIX "PA 168"



NE637  
6UI653 (230453)  
LON394 UI3437 VI4 ITT ROBI S5 UPG3 C3 1012  
BX74 3U ITRM 09 9  
ROMA TELEXE DE GENOVA 99 2 S C929

URGENT  
MR ALLAN LAWRENCE M.P. HOUSE OF COMMONS  
OTTAWA

HAVE YOUR LETTER OF MARCH 9 STOP REPLY TO YOUR LETTERS OF  
JANUARY 25 AND MARCH 3 AIRMAILED ON MARCH 25 STOP ON APRIL 12 AND 14 I  
SHALL BE IN THE FAR EAST AND THUS UNABLE TO WELCOME YOU IN



COL ~~24~~ ~~25~~ ~~12~~ ~~14~~ ~~15~~

1012 ALLAN PAGE 2/49

GENOA STOP MY COLLEAGUE MR ROLLERO WILL BE GALD TO DO SO STOP IF  
YOU WISH TO MEET ME PERSONALLY MY ONLY AVAILABLE DAY IN  
APRIL ARE APRIL 5 6 AND 7 STOP SORRY FOR SUCH LIMITATIONS  
BUT OTHER IMPORTANT BUSINESS IS RESPONSIBLE STOP TRULY  
YOURS

SICOURI ITALIMPIANTI GENOVA

## APPENDIX "PA-169"

CHAIRMAN OF THE STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

PRÉSIDENT DU COMITÉ PERMANENT  
DES COMPTES PUBLICS

O T T A W A,  
April 1st, 1977.

A I R M A I L

Mr. Lucien Sicouri.  
President,  
ITALIMPIANTI, Societa Italiana  
Impianti P.A.,  
Piazza Piccapietra, No. 9,  
16121 Genoa, Italy.

Re: Public Accounts Committee Inquiry into  
Argentinian AECL Nuclear Reactor Sale.

Dear Mr. Sicouri:

Further to my letters to you of January 27th, March 3rd, and March 9th, this is to acknowledge receipt from you of your telegram in which you indicated you would not be available to see me in Genoa on April 12th or 13th, and of course as the House of Commons is still in session I will be unable to be in Genoa as early as April 5th or 7th.

I have also just received from you your letter dated March 24th for which I thank you. The letter will be placed before our Committee, but it does appear to me that your Company's reputation and the Committee's understanding of this whole matter would greatly benefit from your appearance before the Committee personally to make the arguments and present the evidence which you have included in your letter.

Due to the attempts to preserve secrecy and the complicated methods used for the payments to the agent, there is a very obvious inference that there must be something more than mere commercial confidentiality involved. Your personal appearance before the Committee would go a long way to clear up before the Canadian public and the international news media the unsavoury impression that someone is obviously hiding something.

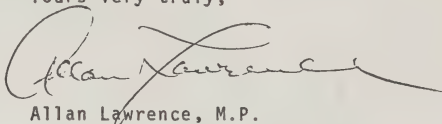
Mr. Lucien Sicouri,

April 1st, 1977.

I do wish that you would reconsider your decision not to appear before the Committee so that when the AECL matter is back before the Committee about the first week of May next, we will have the benefit of your personal testimony.

May I hear from you further?

Yours very truly,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Allan Lawrence", with a long horizontal flourish extending to the right.

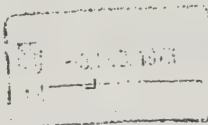
Allan Lawrence, M.P.

**Polysar International SA**

## APPENDIX "PA-170"

PEAT, MARWICK, MITCHELL &amp; CO. \_\_\_\_\_

P.O. Box 443

8027 ZURICH

P.O. Box

1701 Fribourg

Switzerland

Cables: Polysar Fribourg

Telex: 36181

Telephone: (037) ~~2055~~ 82 21 5

Your ref.

Our ref.: NBR/SRB/cd

Fribourg, January 31, 1973

Dear Sirs,

We are writing at your request to confirm our understanding that the examination which you have made was directed to the expression of an opinion on the financial statements of our company for the year ended December 31, 1972 and that your auditing procedures, including your tests of our accounting records, were limited to those which you considered necessary in the circumstances on the basis of generally accepted auditing standards.

Also at your request, to supplement information obtained by you from the books and records of the company and from other sources. We advise you that to the best of our knowledge and belief the company at December 31, 1972 had:

- 1) Satisfactory title to all recorded assets,
- 2) no assets pledged or assigned as security for liabilities, performance of contracts, etc.,
- 3) no material unrecorded assets or contingent assets (such as claims relating to patent infringements, unfulfilled contracts, etc., whose value depends on fulfillment of conditions regarded as uncertain),
- 4) no material unrecorded liabilities or contingent liabilities (on receivables sold or discounted, endorsements or guarantees, lawsuits, additional taxes for prior years, repurchase agreements, sales subject to renegotiation or price redetermination etc.),
- 5) no capital stock repurchase agreements and no capital stock reserved for options, warrants, conversions, or other requirements,

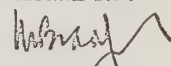


- 6) no commitments for purchases or sales of products or other assets at prices involving material prospective loss,
- 7) no significant obsolete, damaged, or unusable items included in the inventories, except at salvage or net realizable values, and
- 8) charged off all important property, plant, and equipment items sold, destroyed, or abandoned or considered to be obsolete and of no further use,
- 9) intended to hold the 9 3/4 % Chattanooga bond in the amount of US\$ 2,000,000 as a long-term investment.

← We advise that in an opinion the fair market value of the ~~Chattanooga~~ bonds mentioned above is not less than Sfr. 8,000,000.

Further, we advise you that, to the best of our knowledge and belief, all accounting and financial records and related data of the company have been made available to you and as far as we know none of them were withheld from you; no shortages of other irregularities have been discovered that have not been disclosed to you; and no events have occurred nor have any matters been discovered since December 31, 1972 which would require adjustments to or disclosure in the financial statements.

Yours truly,  
POLYSAR INTERNATIONAL S.A.

	
N.B. Roberts	S.R. Bradford
General Manager	Finance Manager

typing error

## APPENDIX "PA-171"

POLYSAR LIMITED

STATEMENT TO THE PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE  
ON INTER-COMPANY PRICING AS BETWEEN  
POLYSAR LIMITED (CANADA) AND  
POLYSAR INTERNATIONAL S.A. (SWITZERLAND)

We were the sole auditors of Polysar for the years 1973 to 1976 inclusive and we were one of two joint auditors of Polysar for the years 1970 to 1972. For each of these years we examined the company's consolidated financial statements in accordance with generally accepted auditing standards which included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

Based on our examinations for each of the years 1970 to 1976 inclusive it is our opinion that for those years:

- Virtually all of Polysar's overseas sales were made to PISA.
- The prices at which Polysar sold to PISA were less than the prices charge to Canadian customers for comparable products.

PISA bears the cost of transportation, insurance, duties, financing, credit, exchange risk, technical services and marketing. In addition, PISA supports financially two technical service laboratories in Europe.

In connection with any suggested detailed review of Polysar's selling prices we believe that all that such a review would accomplish is to confirm our above stated opinion that the prices at which Polysar sold to PISA were less than the prices charged to other customers for comparable products.

If, however, the Committee still wishes particular pricing information and wishes us to review it we believe that it will be necessary for Polysar to prepare information which would compare prices charged to PISA with prices charged to other customers for all grades of all products for all price changes over the period 1970 to 1976 inclusive. We believe that it would require a considerable amount of time, possibly several weeks, to prepare this information. Once the information is prepared we could make detailed tests of selected items and then report as to whether or not the information presented was complete and accurate. This might take us about one or two weeks to complete.

It is difficult to assess a fee for this kind of work but it should be in the range of \$5,000 to \$7,500. Our fee for one year might be \$2,500.

Toronto, Ontario  
April 1, 1977

## APPENDICE «PA-162»

Le 17 mars 1977

L'honorable Allan Lawrence  
Député  
Président, Comité des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa, Canada

Monsieur,

Le 3 février dernier, le Comité des relations internationales autorise son Sous-comité des organisations internationales, que je préside, à enquêter, pendant 18 mois, sur la façon dont sont entretenus les rapports entre la République de Corée et le gouvernement des États-Unis.

Je crois savoir que le Comité des comptes publics est en train d'effectuer une enquête au sujet de montants douteux versés par des entreprises canadiennes qui commercent avec la Corée du Sud et je voudrais saisir cette occasion pour offrir la collaboration de mon sous-comité dans ces démarches. Nos deux comités pourraient s'aider de bien des façons dans le cadre de nos enquêtes respectives.

Nous disposons d'un personnel hautement compétent. Au cas où vous auriez des questions à poser sur des aspects de notre enquête, veuillez communiquer avec mon directeur du personnel, M. Robert Boettcher, ou avec le directeur adjoint du personnel, M. Michael Hershman. Ils seront heureux de s'entretenir avec vous ou des membres de votre personnel.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le président  
Sous-comité des organisations  
internationales  
Donald M. Fraser

dmf:bbj

## APPENDICE «PA-163»

OTTAWA  
Le 29 mars 1977

PAR AVION

Congressiste Donald M. Fraser

Président

Sous-comité des organisations internationales

Comité des relations internationales

Chambre des Représentants

Congrès des États-Unis

Washington, D.C. 20505, États-Unis

Monsieur,

Nous accusons réception de votre lettre de bienvenue du 17 mars et, au nom du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes du Canada, j'aimerais offrir à votre sous-comité notre entière collaboration pour votre enquête sur les relations avec la République de Corée.

Comme vous l'avez indiqué, nous effectuons actuellement une enquête parlementaire sur des paiements douteux effectués par une société de la Couronne du Canada qui a signé un contrat avec la société d'électricité de la Corée pour la construction d'un réacteur nucléaire qui produirait de l'énergie électrique en Corée du sud. Ces paiements ont prétendument été effectués pour payer les services d'un agent commercial. Nous serions certainement très reconnaissants à votre sous-comité de nous fournir tous les renseignements utiles à notre enquête et nous serions plus qu'enchantés de vous aider au cours de la vôtre.

L'un de nos problèmes est le manque d'enquêteurs et de chercheurs.

Je discuterai de votre lettre et de votre offre d'aide avec les membres de notre comité. Nous espérons pouvoir très prochainement communiquer avec votre directeur du personnel.

Nous cherchons constamment à améliorer l'efficacité de nos comités parlementaires et c'est pourquoi nous serions également très heureux de pouvoir nous rendre à Washington pour constater le travail de votre sous-comité et peut-être du comité plénier afin d'approfondir nos connaissances sur les compétences du personnel et les installations mises à votre disposition et appliquer, dans notre contexte, certaines de vos expériences. Je communiquerai avec vous en temps et lieu à ce sujet.

Entre temps, si vous pouvez nous fournir des renseignements précis, n'hésitez pas à m'appeler (code 613, 992-8756) ou à m'écire.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Allan Lawrence, député

## APPENDICE «PA-164»

LE 11 MARS 1977

M. ALLAN LAWRENCE, DÉPUTÉ, PRÉSIDENT  
COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS  
CHAMBRE DES COMMUNES  
OTTAWA, ONTARIO, CANADA

MONSIEUR,

J'AI LE REGRET DE VOUS INFORMER QUE JE N'AI REÇU VOTRE LETTRE DU 10 FÉVRIER 1977 QUE LE 5 MARS.

AVANT D'EN ARRIVER À VOTRE INVITATION DE ME PRÉSENTER DEVANT VOTRE COMITÉ, PERMETTEZ-MOI DE VOUS DONNER UN APERÇU GÉNÉRAL DE L'HISTORIQUE DE LA TRANSACTION, CAR CETTE IMPORTANTE TOILE DE FOND A ÉTÉ EN GRANDE PARTIE IGNORÉE. IL EST TRÈS DIFFICILE DE VENDRE DES CENTRALES ATOMIQUES ET C'EST PEUT-ÊTRE LE TRAVAIL DE MISE EN MARCHÉ LE PLUS DIFFICILE DU MONDE, ÉTANT DONNÉ QUE, SUR CE MARCHÉ, TOUS LES CONCURRENTS SONT DE TRÈS PUISSANTES SOCIÉTÉS ET QUE CHACUNE CROIT NATURELLEMENT QU'ELLE A LA MEILLEURE FILIÈRE. C'EST SUR CE MARCHÉ QUE J'AI FAIT MES DÉBUTS ET QUE J'AI VENDU LA FILIÈRE CANADIENNE À LA RÉPUBLIQUE DE CORÉE, EN DÉPIT DU FAIT QU'ELLE N'APPARAISSE PAS DANS LA LISTE DES PAYS ÉTRANGERS.

AU DÉBUT, PERSONNE AU CANADA N'Y CROYAIT ET IL A MEME ÉTÉ TRÈS DIFFICILE DE CONVAINCRE L'EACL QU'IL PUISSE EXISTER UN MARCHÉ D'EXPORTATION POSSIBLE EN ASIE POUR LA FILIÈRE CANDU PARCE QUE NOUS FAISIONS FACE À DES CONCURRENTS QUI POSSÉDAIENT DE LONGUES LISTES DE RÉFÉRENCE SUR LESQUELLES IL Y AVAIT DÉJÀ DES VENTES À LA RÉPUBLIQUE DE CORÉE. NOUS AVONS EU ÉGALEMENT DE GRANDES DIFFICULTÉS À CONVAINCRE LES CORÉENS D'ACCEPTER LE SYSTÈME CANDU, ÉTANT DONNÉ LE CARACTÈRE TRÈS CONCURRENTIEL DU MARCHÉ ACTUEL ET NOUS AVONS DÙ DÉPLOYER TOUTS NOS EFFORTS DURANT SIX ANS ET DEMI.

JE PEUX DIRE EN TOUTE HONNÊTÉTÉ QUE DURANT CETTE PÉRIODE C'ÉTAIT COMME SI NOUS FAISIONS UNE GUERRE SAINTE ET PERSONNE NE SAIT MIEUX QUE L'EACL À QUEL POINT IL A ÉTÉ DIFFICILE DE RÉUSSIR ET QUE NOUS FAISIONS RÉELLEMENT UN TRAVAIL DE PIONNIER POUR LE CANADA. JE POURRAIS ÉCRIRE UN LIVRE SUR LES HAUTS ET LES BAS DE CES NÉGOCIATIONS DE VENTE. PERSONNELLEMENT J'AI CONSACRÉ UNE GRANDE PARTIE DE MON TEMPS ET DE MES EFFORTS À CETTE AFFAIRE DURANT LES ANNÉES DE NÉGOCIATION.

COMME JE L'AI DÉJÀ MENTIONNÉ DANS MA LETTRE DU 21 JANVIER 1977 À M. CAMPBELL, NOUS SOMMES STRICTEMENT DES HOMMES D'AFFAIRES; NOUS NE CHERCHONS PAS À OBTENIR DE NOS COMMETTANTS DES REMERCIEMENTS OU DES MÉDAILLES ET NOUS N'ESPÉRONS PAS EN OBTENIR. NOTRE OBJECTIF EST DE REPRÉSENTER DES SOCIÉTÉS ET DE CONCLURE L'AFFAIRE AVEC SUCCÈS À LA PLEINE SATISFACTION DE NOS COMMETTANTS. NATURELLEMENT, NOTRE RÉMUNÉRATION DOIT COUVRIR NOS FRAIS, ATTENDU QUE NOUS AVONS DES DÉPENSES TRÈS IMPORTANTES ET QUE NOUS COURONS DE GROS RISQUES, PUISQUE SI UNE AFFAIRE N'EST PAS CONCLUE AVEC SUCCÈS, NOUS ASSUMONS TOUTES NOS PROPRES DÉPENSES.

COMME NOUS L'AVONS MENTIONNÉ AUPARAVANT, NOUS AVONS CONCLU UNE AFFAIRE IMPORTANTE, COMPLIQUÉE ET DIFFICILE. MAIS ON NOUS CRITIQUE ET ON NOUS DÉNIGRE INJUSTEMENT; SUR LE PLAN COMMERCIAL NOUS PÂTISSONS DU SUCCÈS DE CETTE AFFAIRE.

NOUS NE NOUS ATTENDIONS CERTAINEMENT PAS À CETTE RÉACTION ET NOUS LA CONSIDÉRONS MANIFESTEMENT INJUSTE. MAINTENANT IL EST FACILE DE CRITIQUER L'ACCORD QUE NOTRE AGENCE AVAIT CONCLU OU SA CONTRIBUTION: ACTUELLEMENT IL EST FACILE DE DIRE (SANS TENIR COMPTE DES FAITS) QUE NOTRE CONCOURS ÉTAIT INUTILE, QU'IL N'Y AVAIT PAS DE CONCURRENCE OU QUE LES SERVICES D'UN AGENT ÉTAIENT INUTILES. AUJOURD'HUI ON INTERPRÈTE LES FAITS DE TELLE FAÇON QU'ON A L'IMPRESSION QUE NOUS NE SOMMES PAS INTERVENUS DU TOUT; QUE NOUS N'AVONS ABSOLUMENT RIEN FAIT; LES PARTICIPANTS AUX NÉGOCIATIONS, QU'IL S'AGISSE DE CLIENTS OU DE HAUTS FONCTIONNAIRES, NIENT MÊME NOTRE PARTICIPATION À L'AFFAIRE, ET À PLUS FORTE RAISON LE FAIT QUE NOUS SOMMES LES VRAIS RESPONSABLES DE LA SIGNATURE DE CE CONTRAT DE VENTE.

SI EN FAIT IL N'ÉTAIT PAS SI DIFFICILE DE CONCLURE UNE TELLE AFFAIRE, POURQUOI A-T-IL FALLU SIX ANS ET DEMI POUR QU'ELLE ABOUTISSE, POURQUOI LE CANADA N'A-T-IL PAS VENDU DES USINES À PLUS D'UN AUTRE PAYS? C'EST UN FAIT BIEN ÉTABLI QUE LA VENTE DE RÉACTEURS EST UNE TÂCHE COÛTEUSE ET TRÈS DIFFICILE, ET LA PLUPART DES PERSONNES QUI CRITIQUENT CETTE AFFAIRE NE S'EN RENDENT PAS COMPTE. JE SAIS QUE L'AUDITEUR GÉNÉRAL ET LE COMITÉ DES COMPTES PUBLICS NE NOUS ONT PAS CRITIQUÉS, MAIS ACTUELLEMENT LES ORGANES D'INFORMATION NOUS JUGENT ET MÊME LE PLUS PETIT DÉTAIL DEVIENT UN POINT DE CONTESTATION, Y COMPRIS LES DÉCLARATIONS FAITES PAR N'IMPORTE QUI, QU'IL S'AGISSE DE PERSONNES BIEN INFORMÉES ET QUI SONT ASSOCIÉES À L'AFFAIRE OU NON. COMME LE DIT LE PROVERBE ALLEMAND (TRADUCTION LIBRE) «MAINTENANT QUE LE TYPE A FAIT SON TRAVAIL, ON PEUT SE DISPENSER DE SES SERVICES», NOUS CROYONS FERMEMENT QUE SI L'AUDITEUR GÉNÉRAL AVAIT ACCEPTÉ NOTRE PREMIÈRE INVITATION, AVANT LA PRÉSENTATION DE SON RAPPORT, ON AURAIT PU ÉVITER TOUTE CETTE CONTROVERSE. EN CE QUI NOUS CONCERNE, C'EST UN MALENTENDU TECHNIQUE, RIEN DE PLUS. NOUS AVIONS UN ACCORD PRÉCIS SE RAPPORTANT À UNE COMMISSION FIXE QUI, COMME L'A D'AILLEURS DÉCLARÉ L'AUDITEUR GÉNÉRAL LE 7 DÉCEMBRE À VOTRE COMITÉ, S'IL N'AVAIT PAS ÉTÉ CHANGÉ, N'AURAIT EXIGÉ AUCUNE DOCUMENTATION DE L'ODI SAUF L'ENVOI D'UNE FACTURE. C'EST CE QUE NOUS AVONS PRÉSENTÉ AU DÉPART ET ON NOUS A DEMANDÉ, ENSUITE, DE FOURNIR DE NOUVELLES FACTURES CONFORMÉMENT AUX CONDITIONS DU DEUXIÈME ACCORD, LEQUEL NE CONTENAIT AUCUNE CONDITION PORTANT SUR LES PIÈCES JUSTIFICATIVES.

LE DEUXIÈME ACCORD A ÉTÉ À NOUVEAU APPROUVÉ PAR LA COMMISSION DE L'EACL ET PAR LE GOUVERNEMENT CANADIEN, QUI NOUS A ÉTÉ CONFIRMÉ PAR LA LETTRE DE L'EACL EN DATE DU 7 AVRIL 1976 QUI A ÉTÉ SUIVIE PAR UNE PRÉSENTATION DES FACTURES DE REMPLACEMENT, QUE NOUS AVONS RAPIDEMENT PAYÉES. ON A EXIGÉ QUE NOUS FOURNISSIONS D'AUTRES DONNÉES, CE QUE NOUS AVONS FAIT. NOUS SOMMES ALLÉS PLUS LOIN ET NOUS AVONS, À DEUX REPRISES, INVITÉ L'AUDITEUR GÉNÉRAL À VÉRIFIER NOS LIVRES MAIS ÉVIDEMMENT SEULEMENT CEUX SE RAPPORTANT AUX TRANSACTIONS CANDU.

JE NE CROIS PAS QUE TOUTE AUTRE SOCIÉTÉ COMMERCIALE AURAIT LANCÉ AUSSI RAPIDEMENT UNE INVITATION PAREILLE ET NOUS L'AVONS FAIT EN TOUTE BONNE FOI ET DANS L'ESPOIR DE CONTINUER D'ENTREtenir LES MEILLEURES RELATIONS POSSIBLES. NOTRE INVITATION A ÉTÉ REFUSÉE. TOUS CES ÉVÉNEMENTS SE SONT PASSÉS, JE LE RÉPÈTE, AVANT QUE LE RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL NE SOIT PRÉSENTÉ AU PARLEMENT, CE QUI ENTRE EN CONTRADICTION AVEC DE NOMBREUX REPORTAGES D'ORGANES D'INFORMATION PARLANT D'UN REFUS DE NOTRE PART DE FOURNIR LES INFORMATIONS ET DE COOPÉRER.

LORSQUE LES SÉANCES DE VOTRE COMITÉ ONT COMMENCÉ, NOUS AVONS ÉTÉ CHOQUÉS ET ABASOURDIS DE VOIR LA FAÇON DONT LES ORGANES D'INFORMATION EXAGÉRAIENT LE RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL. EN DÉPÎT DE CELA, NOUS AVONS RENOUVELÉ NOTRE INVITATION À L'AUDITEUR GÉNÉRAL PUISQUE NOUS ÉTIIONS FERMEMENT CONVAINCUS QU'IL AIDERAIT À CLARIFIER LA SITUATION, TOUT EN SACHANT QUE CELA DONNERAIT PLUS DE PUBLICITÉ À L'AFFAIRE.

SANS FAUSSE MODESTIE, JE CROIS QUE NOUS SOMMES DE TRÈS BONS VENDEURS. JE CROIS ÉGALEMENT QUE LE CANADA A UN PRODUIT TRÈS BON ET TRÈS CONCURRENTIEL ET QU'EN CONSÉQUENCE, LES CONCURRENTS DU CANADA TIRENT PROFIT DES AUDITIONS ACTUELLES, PUISQUE CELA FAIT HÉSITER LES ACHETEURS ÉVENTUELS À SIGNER UN CONTRAT QUI POURRAIT ULTÉRIEUREMENT ÊTRE REVISÉ ET ANNULÉ.

J'AIMERAI VOUS FAIRE COMPRENDRE, M. LAWRENCE, QUE JE N'AI JAMAIS PENSÉ M'IMMISER DANS LES QUESTIONS DE POLITIQUE CANADIENNE ET JE PEUX SEULEMENT VOUS ASSURER DE MA CONVICTION SINCÈRE QUE LA VENTE DE L'EACL À LA CORRÉE A BEAUCOUP PROFITÉ AU CANADA. SI LE CANADA DÉSIRE PROFITER DE L'OCCASION QU'ON OFFRE, CETTE SÉRIE DE RÉACTEURS POURRAIT DEVENIR L'UN DES MEILLEURS ARTICLES D'EXPORTATION DU CANADA, EN SUPPOSANT QU'AU DÉPART SA COMMERCIALISATION SOIT BIEN FAITE. L'EXPORTATION D'ÉQUIPEMENT DE TRÈS HAUTE TECHNOLOGIE DÉMONTRANT LE SAVOIR-FAIRE DES CANADIENS (COMME LES RÉACTEURS CANDU) POURRAIT SE CHIFFRER PAR DES VENTES DE MILLIONS DE DOLLARS. JE PENSE QU'UN SYSTÈME CANDU POURRAIT PERMETTRE AU CANADA D'ATTEINDRE CET OBJECTIF. CELA STIMULERAIT FORTEMENT L'ÉCONOMIE CANADIENNE, NON SEULEMENT EN NOUS APPORTANT DES

DEVISES ÉTRANGÈRES MAIS ÉGALEMENT EN EMPLOYANT DES DIZAINES DE MILLIERS DE TRAVAILLEURS.

SI LE CANADA DÉCIDE DE POURSUIVRE SES EXPORTATIONS DE RÉACTEURS CANDU IL CONVIENDRAIT QU'IL ADOPTE DÈS MAINTENANT UNE POLITIQUE VISANT SOIT À RECOURIR AUX SERVICES D'AGENTS COMMERCIAUX, COMME LE FONT PRESQUE TOUS LES PAYS EXPORTATEURS DE CENTRALES NUCLÉAIRES, SOIT À ÉTABLIR SES PROPRES COMPTOIRS DE VENTES. L'AECL N'A RIEN FAIT D'EXTRAORDINAIRE EN NOUS NOMMANT AGENT MAIS A TOUT SIMPLEMENT SUIVI L'EXEMPLE D'AUTRES PAYS.

JE N'IRAIS PAS JUSQU'À DIRE QUE LE CANADA DOIT RECOURIR À DES AGENTS, CEPENDANT IL Y A DEUX FAÇONS DE PROCÉDER:

A. SOIT PAR L'INTERMÉDIAIRE D'AGENTS RÉPUTÉS,

B. SOIT PAR L'ENTREMISE D'UNE ORGANISATION DES VENTES À L'ÉCHELLE MONDIALE.

DANS LE SECOND CAS, PAR EXEMPLE, SI LE CANADA DÉCIDE DE RECOURIR À UNE ORGANISATION DES VENTES POUR COMMERCIALISER LE SYSTÈME CANDU, IL SE RENDRA CERTAINEMENT COMPTE QU'IL N'EST PAS TRÈS FACILE DE TROUVER DES INTERMÉDIAIRES COMPÉTENTS POUR EFFECTUER CE TRAVAIL ET QUE DE PLUS, LES COÛTS IMPLIQUÉS JUSQU'À LA CONCLUSION DU CONTRAT SONT ÉNORMES. SI TEL EST LE CAS, ON SE RENDRA PEUT-ÊTRE COMPTE, EN DERNIÈRE ANALYSE, QUE RECOURIR À L'UDI EN QUALITÉ D'AGENT DE L'AECL REVIENT MOINS CHER QUE DE DISPOSER DE SON PROPRE PERSONNEL, ET MÊME QU'IL N'EN AURAIT RIEN COUTÉ À L'AECL SI LES TRANSACTIONS N'AVAIENT PAS ABOUTI.

LES DONNÉES DONT JE DISPOSE EN CE QUI CONCERNE LES DÉLIBÉRATIONS DE VOTRE COMITÉ PROVIENNENT DES RAPPORTS PUBLIÉS PAR LA CHAMBRE DES COMMUNES ET LES ORGANES D'INFORMATION. J'AI ÉGALEMENT PRIS EN CONSIDÉRATION L'EXEMPLAIRE QUE VOUS M'AVEZ ENVOYÉ DE LA DÉCLARATION FAITE PAR L'AUDITEUR GÉNÉRAL EN RÉPONSE À NOTRE LETTRE À L'AECL EN DATE DU 21 JANVIER 1977.

LES LIENS QUI EXISTENT ENTRE L'AECL ET NOTRE SOCIÉTÉ SONT CONTRACTUELS. TOUS LES DOCUMENTS RELATIFS AU CONTRAT ONT ÉTÉ DÉPOSÉS AUPRÈS DU COMITÉ ET L'INTÉGRALITÉ DU CONTRAT, Y EST CONTENUE. IL N'Y A RIEN QUE JE PUISSE DIRE, OU QUE CERTAINS REPRÉSENTANTS DE CETTE SOCIÉTÉ PUISSENT AJOUTER, QUE VOUS NE TROUVIEZ DÉJÀ DANS LE RAPPORT QUI VOUS A ÉTÉ REMIS, EN CE QUI CONCERNE LE CONTRAT ENTRE L'AECL ET L'UDI. SELON LA DÉCLARATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL, DANS LES CIRCONSTANCES PRÉSENTES, IL SERA INUTILE D'ESSAYER DE PROCÉDER À D'AUTRES ENQUÊTES SUR CETTE AFFAIRE.

CONSÉQUEMMENT, BIEN QU'EN PRINCIPE JE SOIS DISPOSÉ À COOPÉRER AVEC VOUS, CAR JE SUIS CONVAINCU QUE VOUS AGISSEZ DANS L'INTÉRÊT DU CANADA, JE SUIS AU REGRET DE VOUS DIRE QUE, N'AYANT RIEN D'AUTRE À AJOUTER IL EST DANS CES CIRCONSTANCES, INUTILE QUE JE ME PRÉSENTE DEVANT VOTRE COMITÉ.

JE VOUS PRIE DE RECEVOIR, MONSIEUR, L'ASSURANCE DE MA PARFAITE CONSIDÉRATION

S.N. EISENBERG

## APPENDICE «PA-165»

Ottawa  
le 29 mars 1977

PAR AVION

Monsieur Shoul N. Eisenberg  
Shalom Tower, 29<sup>ième</sup> étage  
TEL AVIV, Israël.

Monsieur,

Je vous remercie de votre lettre du 11 mars.

Vous présentez des arguments très convaincants dans votre lettre que je communiquerai à notre comité avant que le comité plénier ne reprenne son enquête sur la question de l'AECL, ce qui devrait avoir lieu vers la dernière semaine d'avril prochain.

A la lecture de votre lettre, je ne peux encore une fois qu'en arriver à la conclusion que vous devriez reconsidérer votre décision de ne pas vous présenter devant notre comité, non seulement parce que le comité devrait bénéficier de la présentation des arguments très solides dont vous faites état dans votre lettre, mais aussi pour vous permettre, de votre côté, de profiter d'un moyen idéal qui vous permettrait d'atténuer la publicité négative que vous considérez évidemment avoir été faites par les reportages des organes d'information concernant notre comité.

Certaines personnes en arriveront à la conclusion que votre refus de vous présenter devant le comité signifie qu'il y a quelque chose à cacher.

Je propose donc, comme il n'y a rien à cacher, que vous vous présentiez devant le Comité pour nous communiquer les faits.

J'espère que vous me répondrez bientôt et que vous aurez reconsidéré votre décision de ne pas vous présenter.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Allan Lawrence, député

## APPENDICE «PA-166»

Ottawa  
Le 9 mars 1977

Monsieur Lucien Sicouri  
Président  
Societa Italiana Impianti S.p.A.  
Piazza Piccapietra 9  
GÈNES  
Italie 16121

Objet: Enquête du Comité des comptes publics sur la vente à l'Argentine d'un réacteur nucléaire par l'EACL.

---

Monsieur,

Je n'ai reçu aucune réponse de votre part ni même aucun accusé de réception de mes lettres du 27 janvier et du 3 mars et, étant donné qu'il semblerait que vous ne désirez ou ne pouvez venir au Canada pour aider notre Comité dans ses travaux en lui donnant des renseignements sur une question que vous semblez être le seul à connaître, je souhaiterais me rendre à Gênes afin d'avoir une entrevue avec vous.

Je serai à Gênes les mardi et mercredi 12 et 13 avril prochains spécialement pour vous rencontrer et discuter avec vous. J'espère que votre emploi du temps au cours de ces deux journées, de préférence dans l'après-midi de mardi et dans la matinée de mercredi, vous permettra de m'accorder une courte entrevue.

Je souhaiterais pouvoir confirmer la validité de ces arrangements le plus tôt possible et, dans cette optique, je vous demanderais d'avoir la bonté de me communiquer votre réponse par retour du courrier.

Je termine en disant que j'espère de tout cœur avoir la chance de vous rencontrer et de discuter avec vous.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Allan Lawrence, député

## APPENDICE «PA-167»

Monsieur Allan Lawrence, député  
Président du comité des  
Comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa, Canada

Gènes, le 25 mars 1977

Monsieur,

J'ai reçu votre lettre du 3 mars 1977 à laquelle était jointe une copie de votre lettre du 27 janvier 1977.

La réponse de ma société figure à la lettre datée du 24 mars, écrite en italien afin d'éviter tout malentendu.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Lucien Sicouri

Italimpianti, Società Italiana Impianti P.A.,  
Piazza Piccapietra, N° 9, 16121 Gènes  
Italie

Par avion

A: Monsieur Allan Lawrence, député  
Président  
Comité des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa, Canada

Gènes, le 24 mars 1977

Monsieur,

Je réponds au nom de la société Italimpianti à votre lettre du 27 janvier 1977 dans laquelle vous demandiez des renseignements et des éclaircissements au sujet des questions qui ont été soulevées à l'égard de l'approvisionnement fourni par ma société, de concert avec l'EACL, à la centrale nucléaire de Cordoue.

Comme vous le savez, l'EACL et l'Italimpianti ont décidé d'un commun accord quels services chaque société fournirait et l'Italimpianti, entre autres choses, a accepté de se charger de la partie commerciale, à la demande expresse de l'EACL.

Dans les transactions commerciales internationales d'importance, les sociétés soumissionnaires ont l'appui d'organismes, de sociétés ou de particuliers qui sont des experts sur les façons d'améliorer les procédés afin de perfectionner les techniques des sociétés, grâce à un appui technique et scientifique, des études explicatives et des campagnes de promotion, selon le cas.

Ce genre de collaboration, étant donné la durée caractéristique des transactions commerciales dans ce secteur, peut aussi être continue et toucher plusieurs pays intéressés, ce qui fait que des dépenses à long terme sont engagées, aux risques des représentants, et que la rémunération de ces derniers doit attendre que la transaction soit terminée. En déterminant le montant de la rémunération, on ne peut se permettre d'ignorer les réalités économiques auxquelles nous avons fait allusion. Ces organismes, sociétés et particuliers jouissent d'une pleine autonomie face à la société soumissionnaire et il est admis, dans les milieux internationaux des affaires, de fonder ces relations sur des engagements de secret absolu.

On a demandé de l'Italimpianti, et on le lui a même imposé, qu'elle s'engage à garder le secret dans l'affaire en question, car les représentants commerciaux considéraient que c'était essentiel pour pouvoir négocier officiellement. Le secret était considéré particulièrement essentiel parce qu'autrement, les représentants auraient eu, d'une part, à soutenir une concurrence plus efficace d'autres entreprises semblables, et en particulier des grandes sociétés multinationales, et, d'autre part, à subir certaines pertes financières parce qu'en se déclarant officiellement en faveur d'une «marque nucléaire» qui n'avait pas encore de marché international réel, ils n'auraient pu agir comme représentants sur d'autres marchés, au nom d'autres «marques nucléaires».

Étant donné ce qui précède, notre associé nous a à l'origine demandé d'adopter cette façon de procéder et nous nous sommes donc engagés à garder le secret qui ne peut être violé sans entraîner des pertes financières, commerciales et morales, incalculables, et avons en temps et lieu informé les personnes et organismes auxquels nous devons rendre compte, conformément aux règlements en vigueur. À ce moment, les engagements ont été assumés et les versements ont été effectués au montant convenu, exemptant les bénéficiaires de toute obligation de présenter quelque document que ce soit.

Les opérations commerciales ne comportaient pas de factures pour les services respectifs parce que, comme nous l'avons indiqué, les représentants commerciaux sont payés, non en fonction des services rendus à un moment donné, mais plutôt après qu'une commande a été reçue. En outre, des motifs de discrétion et des engagements à

conserver le secret expressément acceptés par l'Italimpianti dans la transaction en question, exigeaient qu'on s'abstienne de rédiger des factures ou des reçus.

En conséquence, bien que nous confirmions que les bénéficiaires des \$2,500,000 \$U.S., versés par l'EACL et des \$2,500,000 \$ U.S., versés par l'Italimpianti ont joué le rôle de représentants commerciaux, il m'est impossible de révéler leur identité pour les raisons sous-mentionnées.

Veuillez agréer, Monsieur l'expression de mes salutations distinguées.

Signé: L'administrateur délégué  
Italimpianti  
Lucian Sicouri

## APPENDICE «PA-168»

LE 28 MARS 1977

URGENT

M. ALLAN LAWRENCE, DÉPUTÉ, CHAMBRE DES COMMUNES  
OTTAWAACCUSE RÉCEPTION LETTRE DU 9 MARS STOP RÉPONSES LETTRES DU 26 JANVIER ET 3  
MARS ENVOYÉES POSTE AÉRIENNE LE 25 MARS STOP SERAI EN EXTRÊME-ORIENT 12 et 14  
AVRIL ET DANS L'IMPOSSIBILITÉ DE VOUS RECEVOIR À

1012 ALLAN PAGE 2/49

GÈNES STOP MON COLLÈGUE M. ROLLERO SERA HEUREUX DE VOUS RECEVOIR STOP SI  
VOUS DÉSIREZ ME RENCONTRER PERSONNELLEMENT MES SEULS JOURS LIBRES EN AVRIL  
SONT LE 5 LE 6 ET LE 7 STOP DÉSOLÉ D'ÊTRE AINSI OCCUPÉ MAIS D'AUTRES AFFAIRES  
IMPORTANTE M'APPELLENT STOP VEUILLEZ AGRÉER MES SENTIMENTS LES MEILLEURS  
SICOURI INTALIMPIANTI GÈNES

## APPENDICE «PA-169»

OTTAWA  
Le 1<sup>er</sup> avril 1977

PAR AVION

Monsieur Lucien Sicouri,  
Président,  
ITALIMPIANTI, Societa Italiana,  
Impianti P. A.,  
Piazza Piccapietra, n° 9,  
16121 Gênes, Italie.

Objet: L'enquête du Comité des comptes publics sur la vente d'un réacteur nucléaire par l'EACL à l'Argentine.

Monsieur,

Suite à mes lettres du 27 janvier, du 3 mars et du 9 mars derniers, j'accuse réception par la présente de votre télégramme dans lequel vous m'indiquiez que vous ne pourriez pas me recevoir à Gênes le 12 ou le 13 avril prochains. Comme la Chambre des communes siège actuellement, il me sera impossible d'être à Gênes pour le 5 ou le 7 avril.

Je vous remercie également de votre lettre du 24 mars dernier que je viens de recevoir. Elle sera portée à l'attention de notre comité, mais je crois que la réputation de votre Société ainsi que la compréhension du Comité face à cette question y gagneraient beaucoup, si vous acceptiez de comparaître personnellement devant le Comité pour présenter les arguments et les preuves contenus dans votre lettre.

En raison des tentatives pour préserver le secret et des méthodes complexes utilisées pour les paiements versés à l'agent, il semble très évident que l'on dépasse les bornes de la simple confidentialité commerciale. Votre comparution personnelle devant le Comité contribuerait grandement à dissiper parmi le public canadien et la presse internationale l'impression qu'on cherche à dissimuler les détails de cette transaction.

J'espère que vous reconsidérerez votre décision de ne pas comparaître devant le Comité et qu'ainsi, lors de la reprise de l'enquête sur l'EACL aux environs de la première semaine de mai, nous pourrions bénéficier de votre témoignage personnel.

J'espère que vous communiquerez bientôt avec nous. Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Allan Lawrence, député.

## APPENDICE «PA-170»

PEAT, MARWICK, MITCHELL ET ASSOCIÉS  
C.P. 443  
8027 ZURICH

C.P. 1701, Fribourg  
Suisse  
Câbles: Polysar Fribourg  
Télex: 36181  
Téléphone: (037) 822151

Notre référence:  
NBR/SRB/cd

Fribourg, le 31 janvier 1973

Messieurs,

Comme vous nous l'avez demandé, nous vous confirmons par la présente lettre qu'à notre avis, l'examen que vous avez effectué visait l'expression d'une opinion sur les états financiers de notre société pour l'année se terminant le 31 décembre 1972, et vos vérifications, y compris vos examens de nos dossiers comptables, se sont limitées à celles que vous avez jugées nécessaires dans les circonstances, en vous fondant sur des normes de vérification généralement acceptées.

Nous vous écrivons également pour compléter, comme vous nous l'avez aussi demandé, les renseignements que vous avez tirés des livres et des dossiers de la société et d'autres sources. Au mieux de notre connaissance et de notre croyance, le 31 décembre 1972, la société:

- 1) avait un titre satisfaisant à l'ensemble de l'actif enregistré,
- 2) n'avait aucun actif affecté à la garantie du passif, exécution de contrats, etc.,
- 3) n'avait aucun document non enregistré comme actif ou actif conditionnel (par exemple, des plaintes relatives à des violations de brevets ou de contrats, etc., dont la valeur dépend du respect des conditions considérées comme incertaines),
- 4) n'avait aucun document non enregistré comme passif ou passif conditionnel (sur des créances vendues, ou accordées à rabais, endossements ou garanties, poursuites judiciaires, taxes supplémentaires pour années antérieures, accords de rachat, ventes assujetties à la re-négociation ou à la re-détermination du prix, etc.),
- 5) n'avait aucun accord de rachat du capital-actions et aucun capital-actions réservé à des options, conversions, ou autres fins,
- 6) n'avait aucun engagement d'achat ou de vente de produits ou d'autres éléments d'actif à des prix comportant une perte matérielle éventuelle,
- 7) n'avait aucun article d'importance désuet, endommagé ou inutilisable dans les stocks, sauf à des valeurs récupérables ou à des valeurs nettes liquidables,
- 8) a considéré comme des pertes les propriétés, usines, et articles d'équipement d'importance vendus, détruits ou abandonnés, ou encore jugés désuets et non ré-utilisables,
- 9) avait l'intention de détenir l'obligation de 9¾% de Chattanooga au montant de 2 millions \$ US comme un investissement à long terme.

A notre avis, la juste valeur marchande des obligations mentionnées ci-dessus est d'au moins 8 millions FS.

De plus, au mieux de notre connaissance et de notre croyance, tous les dossiers comptables et financiers et toutes les données connexes de la société sont à votre disposition, et pour autant que nous sachions, tous les documents vous ont été transmis et toutes les irrégularités découvertes vous ont été divulguées. Depuis le 31 décembre 1972, rien ne s'est produit ou n'a été découvert qui exigerait des ajustements ou des déclarations supplémentaires dans les états financiers.

Veillez agréer, Messieurs, l'expression de nos sentiments distingués.  
POSYSAR INTERNATIONAL S.A.  
Le directeur général      Le directeur des finances  
N. B. Roberts              S. R. Bradford

## APPENDICE «PA-171»

## POLYSAR LIMITÉE

DÉCLARATION FAITE AU COMITÉ DES COMPTES PUBLICS SUR  
LA POLITIQUE MUTUELLE DE PRIX ADOPTÉE PAR POLYSAR  
LIMITÉE (CANADA) ET POLYSAR  
INTERNATIONALE, S. A. (SUISSE)

De 1973 à 1976 inclusivement, nous avons été les uniques vérificateurs de Polysar, alors que de 1970 à 1972, nous nous étions joints à un autre groupe de vérificateurs pour effectuer le même travail. Nous avons examiné les états financiers consolidés de cette société pour chacune de ces années, conformément aux normes de vérification comptable, et avons effectué les recherches et études que nous avons jugées nécessaires dans les circonstances.

Nous fondant sur les résultats des examens des états financiers de 1970 à 1976 inclusivement, nous estimons que:

- presque toutes les ventes de Polysar à l'étranger ont été faites à PISA;
- les prix demandés à cette dernière ont été inférieurs à ceux demandés à ses clients canadiens pour des produits similaires.

PISA paie le transport, les assurances, les droits de douanes, de même que les frais de financement et de crédit; elle assume par ailleurs les risques des fluctuations monétaires et assure les services techniques et la commercialisation des produits. En outre, elle subventionne deux laboratoires de services techniques en Europe.

En ce qui concerne l'opportunité d'effectuer une étude détaillée des prix de vente de Polysar, nous croyons que nous ne pourrions que confirmer l'opinion que nous avons déjà émise, à savoir que les prix demandés à PISA par Polysar sont inférieurs à ceux demandés à ses autres clients pour des produits similaires.

Toutefois, si le Comité voulait obtenir d'autres renseignements sur certaines politiques de prix en vigueur à la société Polysar et désirait toujours nous confier cette étude, il lui faudrait, selon nous, demander à Polysar de préparer des états comparatifs portant sur les prix demandés à PISA et à ses autres clients pour toutes les catégories de produits et toutes les fluctuations de prix entre 1970 et 1976 inclusivement. Nous estimons toutefois que cette étude exigerait un temps considérable, peut-être même plusieurs semaines. Dès que ces documents seraient disponibles, nous pourrions faire une étude approfondie de certains articles choisis au hasard et faire ensuite rapport de la véracité et de l'exhaustivité des renseignements obtenus. Cette étude pourrait exiger un travail d'une ou deux semaines.

Nos honoraires sont difficiles à évaluer pour ce genre de travail, mais ils pourraient se situer entre \$5,000 et \$7,500. Notre tarif annuel pourrait être d'environ \$2,500.

Toronto (Ontario)

1<sup>er</sup> avril 1977

## APPENDIX "PA-172"

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## TO THE FARM CREDIT CORPORATION

1. Paragraph 18.6 (page 168) of the Auditor General's 1976 Report noted that at March 31, 1976, the Corporation had committed itself to loans of \$172.5 million at predetermined interest rates before funding had been arranged to cover these loans. "The Report states: 'the majority of these loans was disbursed in the following six-month period, during which the Corporation's borrowing rate was 8¾ per cent. As the Corporation's margin on these loans ranges from a maximum of ¼ of 1 per cent to a loss of the same percentage, there is a continuing loss of potential income during the life of the loan'".

What steps has the Corporation taken to assure the Public Accounts Committee that in future the interest earned on loans is at least 1 per cent in excess of the fixed borrowing rate applicable to the Corporation in accordance with the Farm Credit Act Interest Rates Regulations?

2. The Auditor General has recommended—in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version)—that:

"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

3. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the corporation receive from the central agencies?
4. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How

## APPENDICE «PA-172»

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## À LA SOCIÉTÉ DE CRÉDIT AGRICOLE

1. Au paragraphe 18.6, page 179, du rapport de l'Auditeur général pour 1976, on mentionne qu'au 31 mars 1976, la Société avait consenti des prêts d'un montant de \$172, 5 millions, à des taux d'intérêts fixés avant qu'une forme de remboursement ne soit déterminée. Le rapport précise: «La plupart de ces prêts ont été déboursés au cours de la période de six mois suivant, pendant laquelle le taux d'emprunt de la Société s'élevait à 8 ¾ p. 100. Comme l'écart accordé à la Société sur ces prêts s'échelonne d'un maximum de ¼ de 1 p. 100 à une perte de pourcentage équivalent, celle-ci accuse une perte continue sur les revenus possibles pendant la durée du prêt.

Quelles mesures la société a-t-elle prises pour garantir au Comité des comptes publics qu'à l'avenir, l'intérêt que rapportent ces prêts sera supérieur d'au moins 1 p. 100 au taux d'emprunt fixé que doit respecter la société conformément aux Règlements sur les taux d'intérêt de la Loi sur le crédit agricole.

2. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:

Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changent réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

3. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?
4. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: «L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne». Il s'agit du paragraphe 9.32

does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?

5. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 369 to 373.
6. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.

à la page 306). Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?

5. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 473 à 477.
6. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.

## APPENDIX "PA-173"

## APPENDICE «PA-173»

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## TO THE CANADIAN DAIRY COMMISSION

1. The financial statements for the year ended March 31, 1976, indicate that the Commission borrowed \$224.3 million from the Government of Canada. (Refer to Public Accounts, 1975-76, Volume III, p. 31) These funds were used, in part, to finance the losses incurred on the skim milk and butter price support program amounting to \$125.5 million.

In his 1976 Report to the House of Commons (paragraph 5.14, p. 54) the Auditor General has recommended that:

"Crown corporations should be financed so as to distinguish clearly between amounts to be recovered from users or resulting in financial claims against non-governmental parties (i.e. loans) and those to be paid out of the public purse (i.e. contributions). This distinction would be based on the feasibility studies prepared by the corporation and approved by the government."

How does the Commission respond to this recommendation?

2. In the light of the losses, referred to above, what action has the Commission taken to determine whether or not these losses can be recovered from the producers or paid out of the public purse?
3. Has the Commission done a feasibility study in this area, and if so, what are its major findings?
4. The Auditor General has recommended—in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version)—that:

The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Commission's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## À LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

1. Les états financiers de la Commission pour l'année qui s'est terminée le 31 mars 1976 indiquent que cette dernière a emprunté \$224,3 millions au gouvernement du Canada (voir Comptes publics, 1975-1976, volume III, page 31). Ces fonds ont servi en partie à combler les pertes de \$125,5 millions subies dans le cadre du programme de soutien du prix du lait écrémé et du beurre.

Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé au paragraphe 5.14, p. 58, ce qui suit:

«Il faudrait financer les sociétés de la Couronne de manière à établir une distinction nette entre les sommes à recouvrer des utilisateurs ou celles qui donnent lieu à des réclamations financières contre des organismes non gouvernementaux (c.-à-d. les prêts), et les sommes devant être payées à même les fonds publics (c.-à-d. les contributions). Cette distinction serait fondée sur les études de rentabilité effectuées par les sociétés et approuvées par le gouvernement.»

Quelles mesures la Commission prévoit-elle prendre suite à cette recommandation?

2. Vu les pertes mentionnées précédemment, quelles mesures la Commission a-t-elle prises pour déterminer si le gouvernement peut se faire rembourser par les producteurs ou s'il doit prendre ces fonds sur les deniers publics.
3. La Commission a-t-elle procédé à une étude de faisabilité à ce propos, et dans l'affirmative, quelles en sont les conclusions principales?
4. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:

Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changent réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Commission à cette recommandation attendue qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

5. What relationship exists between the Commission and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Commission receive from the central agencies?
6. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Commission respond to this major recommendation of the Auditor General?
7. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 327 to 334.
8. Please provide the Committee with copies of the Commission's most recent annual report and audited financial statements.
5. Quel lien y a-t-il entre la Commission et les organismes centraux de gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?
6. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: «L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne». Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306). Quelle est la réponse de la Commission à cette recommandation importante de l'Auditeur général?
7. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 357 à 365.
8. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Commission les plus récents.

## APPENDIX "PA-174"

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## TO THE ROYAL CANADIAN MINT

1. Paragraph 16.16 (page 154) of the Auditor General's 1976 Report refers to the audit qualification in the financial statements for the year ended December 31, 1975 with respect to the failure of the Corporation to record the gain on the sale of land in net income. What is the Corporation's response to this audit qualification? What steps have been taken by the Corporation to ensure that the value of the capital assets of the Corporation are now reflected in the accounts at their proper cost?
2. What amount was paid over to the Receiver General for Canada for the year 1974-75 as reported net income? Please provide the Committee with the details of this transfer?
3. The Auditor General has recommended—in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version)—that:

"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

4. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?
5. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to his major recommendation of the Auditor General?
6. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 431 to 441.

## APPENDICE «PA-174»

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## A LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE

1. Le paragraphe 16.16 (page 163) du rapport de 1976 de l'Auditeur général émet une réserve concernant la vérification des états financiers pour l'année se terminant le 31 décembre 1976 parce que la société n'a pas ajouté à son revenu net le bénéfice provenant de la vente de terrains. Quelle est la réponse de la société à cette réserve au niveau de la vérification? Quelles mesures la société a-t-elle prises afin de s'assurer que ses comptes évaluent à l'avenir ses immobilisations à leur juste valeur?
2. Quel montant a été payé au Receveur général du Canada comme revenu net pour l'année 1974-1975? Veuillez informer le Comité des détails de ce transfert.
3. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:

Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes; le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second, engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changent réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Société et cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

4. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?
5. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: «L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne.» Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306. Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?
6. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de

7. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.
7. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.
- l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 445 à la page 457.

## APPENDIX "PA-175"

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

## TO THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

1. The financial statements of the Seaway Authority for the fifteen months ended March 31, 1976, show outstanding loans and accrued interest payable to the Government of Canada in the amount of \$817.2 million. (Refer to Public Accounts, 1975-76, Volume III, p. 126.)

With regard to the proposed changes in the financial structure of the Seaway Authority, would the Authority provide the Committee with details of these proposed changes and the supporting rationale?

2. Paragraph 16.17 (page 154) of the Auditor General's 1976 Report refers to the audit qualification in the financial statements of the Authority for the fifteen months ended March 31, 1976 with respect to the failure of the Authority to provide for the depreciation on all capital assets which are susceptible to deterioration and obsolescence. This failure to provide depreciation results in an understatement of the book value of the assets belonging to the Authority and also results in an understatement of the operating costs of the Seaway.

In Paragraph 5.23 of his Report (page 57). The Auditor General has recommended that:

"Treasury Board should issue and enforce directives requiring Crown corporations to use generally accepted accounting principles as laid down by the Canadian Institute of Chartered Accountants."

In the light of the above audit qualification and recommendation of the Auditor General, how has the Authority taken into account depreciation in calculating future operating costs of the Seaway?

3. In paragraph 5.13 of the Auditor General's 1976 Report (page 53), it has been recommended that "the use of equity financing for Crown corporations should be eliminated where practical".

How does the Seaway Authority respond to the recommendation?

4. Paragraph 16.18 of the Auditor General's 1976 Report (page 155) refers to the Authority's failure to accrue employee termination benefits in the amount of \$6.0 million. This has resulted in an understatement of the cost of operations in the years when these costs were incurred. Why has the Authority not followed generally accepted accounting principles in this area—i.e. costs are to be recognized when incurred and not when paid for, should payment be delayed or deferred?

## APPENDICE «PA-175»

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES  
PUBLICSL'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU  
SAINT-LAURENT

1. L'état financier de l'Administration de la voie maritime du Saint Laurent pour les 15 mois se terminant au 31 mars 1976 indique des emprunts et des intérêts acquis payables au gouvernement du Canada, d'un montant excessif de \$817.2 millions (Voir les Comptes publics, 1975-1976, volume III, p. 129).

L'Administration de la voie maritime donnerait-elle au Comité des détails et des justifications concernant les modifications proposées au sujet de ses structures financières?

2. Le paragraphe 16.17 (page 163) du rapport de 1976 de l'Auditeur général recommande une vérification des états financiers de l'Administration pendant la période de 15 mois se terminant le 31 mars 1976, car cette société n'a pas inscrit d'amortissements relativement à toutes ses immobilisations susceptibles de détérioration et de désuétude. Cette omission a entraîné une sous-estimation de ses avoirs et de ses frais d'exploitation.

Au paragraphe 5.23 de son rapport (page 61), l'Auditeur général recommande ce qui suit:

«Le Conseil du trésor devrait énoncer et faire appliquer des directives obligeant les sociétés de la Couronne à employer les principes comptables généralement reconnus énoncés par l'Institut canadien des comptables agréés.»

A la lumière de la recommandation de vérification et de celle de l'Auditeur général, comment l'Administration a-t-elle tenue compte de l'amortissement dans le calcul des coûts futurs de l'exploitation de la voie maritime?

3. Au paragraphe 5.13 de son rapport pour 1976 (page 57) l'Auditeur général recommande «d'éliminer, lorsque cela s'avère utile, le financement par émission d'actions dans le cas des sociétés de la Couronne».

Comment l'Administration de la voie maritime se conforme-t-elle à cette recommandation?

4. A l'article 16.18 du même rapport, (page 163) l'Auditeur général mentionne que l'Administration a omis d'inscrire au passif les prestations accumulées de cessation d'emplois s'élevant à \$6 millions. Il en est résulté une sous-estimation des coûts d'exploitation pour les années auxquelles ces coûts sont imputables. Pourquoi l'administration n'a-t-elle pas respecté les principes de comptabilité généralement admis dans ce domaine, c'est-à-dire ceux voulant que ces coûts soient imputés au passif couru et non lorsque les paiements ont réellement été versés, dans le cas où les paiements sont retardés ou différés?

5. The Auditor General has recommended—in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version)—that:

“The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid.”

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

6. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?
7. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that “the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations”. (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?
8. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 443 to 446.
9. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.

5. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:

Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changent réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de l'administration à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

6. Quel lien y a-t-il entre l'administration et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à l'administration?
7. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: «L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne». Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306. Quelle est la réponse de l'Administration à cette recommandation importante de l'Auditeur général?
8. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 335 à la page 339.
9. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de l'Administration les plus récents.

## APPENDIX "PA-176"

## APPENDICE «PA-176»

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTSTO THE DEPARTMENT OF INDIAN AFFAIRS AND NORTHERN DEVELOPMENT

1. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix E, Pages 453 to 464.
2. In the Auditor General's 1976 Report, page 138, it is noted that the Department has made non-interest-bearing loans amounting to \$8.7 million as at March 31, 1976 in respect of Indian housing assistance. Since these loans are subject to conditional forgiveness, does the Department still consider them as assets? If not, how should these loans be treated in the Accounts of Canada?
3. Paragraph 18.7 of the Auditor General's 1976 Report (page 168) notes the improper accounting and control procedures in the Indian Arts and Crafts Marketing Service Revolving Fund.

What steps have been taken by the Department to correct the accounting and control weaknesses and to assure the Public Accounts Committee that funds are properly remitted to the Receiver General for Canada?

4. In the Auditor General's 1976 Report, Appendix G, page 553, the Treasury Board Secretariat reported to the Public Accounts Committee on March 10, 1976, that the Department has taken or is in the process of taking a number of measures to correct the inadequate accounting and financial control practices in the Department's district offices. Please provide the Committee with an up-to-date status report on the corrective action taken so far by the Department in this regard.
5. With reference to Paragraph 11.6 in Appendix G of the Auditor General's 1976 Report, page 554, what progress has been achieved to date by the Department and by the Indian Bands with regard to strengthening the financial controls over the Indian Band Funds?

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICSAU MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADIEN

1. Veuillez fournir au Comité un rapport provisoire sur l'état actuel de chacune des recommandations de l'Auditeur général contenues dans l'Appendice E, pages 453 et 464.
2. Dans le rapport annuel de l'Auditeur général de 1976, page 138, on souligne que le ministère a fait des prêts sans intérêt se chiffrant à \$8.7 millions au 31 mars 1976, pour le programme d'aide au logement indien. Puisque ces prêts sont assujettis à une remise conditionnelle, le ministère les considère-t-il toujours comme des actifs? Dans la négative, comment les Comptes du Canada doivent-ils traiter ces prêts?
3. Le paragraphe 18.7 du rapport de l'Auditeur général de 1976 (page 168) souligne les mauvaises procédures de comptabilité et de contrôle du Fonds renouvelable du service central de commercialisation des objets d'art et d'artisanat indiens.

Quelles mesures le ministère a-t-il prises pour corriger la comptabilité et les faiblesses de contrôle et pour garantir au Comité des comptes publics que les fonds soient convenablement remis au receveur général du Canada?

4. A l'Annexe G du Rapport de l'Auditeur général pour 1976, page 619, le secrétariat du Conseil du trésor a fait savoir au Comité des comptes publics le 10 mars 1976, que votre Ministère avait commencé à instituer un certain nombre de mesures visant à redresser les méthodes de comptabilité et de contrôle financier de ses bureaux de district, ou envisageait de le faire incessamment. Veuillez faire parvenir au Comité un rapport détaillé des mesures correctrices apportées jusqu'à ce jour par votre ministère à cet égard.
5. Concernant l'alinéa 11.6 de l'Annexe G du rapport de l'Auditeur général pour 1976, page 620, quelles mesures ont été apportées jusqu'à maintenant par votre ministère et les bandes indiennes en ce qui concerne le renforcement des contrôles financiers relatifs aux caisses des bandes indiennes?

APPENDIX "PA-177"

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

TO THE DEPARTMENT OF NATIONAL HEALTH  
AND WELFARE

1. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix E, pages 475 to 494.
2. In the Auditor General's 1976 Report, Appendix G, page 551, the Treasury Board Secretariat reported to the Public Accounts Committee on March 10, 1976 that a study of the necessary revisions to the Canada Pension Plan Act will be undertaken to correct the shortfall in interest earnings of the Canada Pension Plan Account.

What action has been taken by the Department on this Study? What are its findings and recommendations?

APPENDICE «PA-177»

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMP-  
TES PUBLICS

AU MINISTÈRE DE LA SANTÉ NATIONALE ET DU  
BIEN ÊTRE-SOCIAL

1. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'état actuel de chacune des recommandations de l'Auditeur général figurant à l'annexe E, des pages 503 à 598.
2. Dans le Rapport de l'Auditeur général de 1976, Annexe G, page 611, le secrétariat du Conseil du Trésor a rapporté au Comité des comptes publics, le 10 mars 1976, qu'une étude des révisions nécessaires de la Loi sur le régime de pensions du Canada sera entreprise pour corriger l'insuffisance des gains en intérêts du Compte du régime de pensions du Canada.

Quelle mesure le ministère a-t-il prise en ce qui concerne cette étude? Quelles en sont les conclusions et les recommandations?

## APPENDIX "PA-178"

## APPENDICE «PA-178»

April 4, 1977.

Mr. Allan Lawrence, Q.C., M.P.,  
Chairman of the Standing Committee  
on Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario K1A 0A6.

Dear Mr. Lawrence:

I refer to Mr. Martin's questions to me asking if the Polysar Internal Audit Group had ever brought to management's attention the rebate practices being followed by Polysar International.

I have had the internal audit files reviewed both in Canada and Switzerland and find that they do not raise any questions as to whether some of the practices might be objectionable. They did audit PISA's rebate accounts but such audits deal with whether the payments were in accordance with the agreement between the distributor or the customer, as the case may be; whether the company's assets were protected; and whether the liabilities were accurately stated.

I have questioned the present Manager, Internal Audit and three of his predecessors going back to December, 1962 and have been told that their approach to the audit was to be sure that the company's books properly reflected the liabilities, that payments were made in accordance with the agreements between the company and/or its customers or distributors and were owed by the company.

Yours very truly,

George Bracewell

Le 4 avril 1977

Monsieur Allan Lawrence, C.R. député  
Président du Comité permanent  
des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Monsieur,

La présente fait suite aux questions de Monsieur Martin me demandant si le groupe de vérification interne de Polysar Internationale avait jamais signalé à la direction les pratiques de bonification suivies par Polysar Internationale.

J'ai fait étudié les dossiers de vérification interne au Canada et en Suisse et je me suis aperçu que rien n'y laissait supposer que certaines des pratiques pouvaient être répréhensibles. Les comptes de bonification de Polysar Internationale S.A. ont été vérifiés mais ces vérifications cherchent à savoir si les paiements étaient conformes à l'accord intervenu entre le distributeur et le client, selon le cas, si les avoirs de la compagnie sont protégés et si le passif était bien indiqué.

J'ai demandé à l'actuel directeur de la vérification interne ainsi qu'à trois de ses prédécesseurs, en remontant jusqu'en décembre 1962. Ils m'ont affirmé qu'ils faisaient la vérification pour s'assurer que les livres de la compagnie indiquaient correctement le passif de celle-ci, que les paiements étaient faits conformément aux accords intervenus entre la compagnie et ses clients ou distributeurs et étaient dûs par la compagnie.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

George Browsell.













WITNESSES—TÉMOINS

*MORNING SITTING:*

Mr. M. Henderson, Former Auditor General of Canada.

*AFTERNOON SITTING:*

From Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada):

Mr. J. H. Cowperthwaite, Senior Partner.

*From the Canada Development Corporation:*

Mr. H. A. Hampson, President and Director, Polysar Limited.

Mr. M. Henderson, Former Auditor General of Canada.

*From the Auditor General's Office:*

Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada.

*SÉANCE DU MATIN:*

M. M. Henderson, ancien Auditeur général du Canada.

*SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI:*

De Peat, Marwick, Mitchell et Cie (Canada):

M. J. H. Cowperthwaite, associé principal.

*De la «Canada Development Corporation:*

M. H. A. Hampson, président et directeur, Polysar Limitée.

M. M. Henderson, ancien Auditeur général du Canada.

*Du Bureau de l'Auditeur général:*

M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 29

Tuesday, April 19, 1977

Chairman: Mr. Allan Lawrence

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 29

Le mardi 19 avril 1977

Président: M. Allan Lawrence

Government  
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Comptes publics

RESPECTING:

Subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada, dated March 22, 1973—Polymer Corporation Limited.

CONCERNANT:

Objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier Ministre du Canada, en date du 22 mars 1973—«Polymer Corporation Limited».

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the  
Thirtieth Parliament, 1976-77

Deuxième session de la  
trentième législature, 1976-1977



STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Allan Lawrence  
*Vice Chairman:* Mr. Alan Martin

Messrs.

Bawden	Drury
Blaker	Dupras
Cafik	Foster
Clarke	Flynn
( <i>Vancouver Quadra</i> )	Fortin

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Allan Lawrence  
*Vice-président:* M. Alan Martin

Messieurs

Francis	MacDonald (Miss)
Gillies	( <i>Kingston and the Islands</i> )
Joyal	Mazankowski
Leblanc	Orlikow
( <i>Laurier</i> )	Towers
	Trudel—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, April 19, 1977:

Mr. Drury replaced Mr. Robinson

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mardi 19 avril, 1977:

M. Drury remplace M. Robinson

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 19, 1977  
(41)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Lawrence, Leblanc (*Laurier*), Martin and Towers.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E. R. Adams.

*Witnesses: From Polysar Limited:* Mr. J. R. Willson, Assistant Treasurer. *From Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada):* Mr. G. H. Cowperthwaite, Senior Partner; Mr. K. B. Kirkwood, Administrative Partner. *From the Auditor General's Office:* Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada; Mr. H. E. Hayes, Director General, Audit Operations; Mr. N. G. Ross, Special Accounting Adviser; Mr. W. A. Bradshaw, Assistant Auditor General.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated November 30, 1976, relating to the subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada dated March 22, 1973, tabled November 26, 1976. (*See Minutes of Proceedings, Tuesday, March 1, 1977, Issue No. 19.*)

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, the Chairman authorized that the following documents be printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Chairman, National Capital Commission to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated March 21, 1977 with respect to National Capital Commission corridor between Woodroffe Avenue and the Queensway. (Map attached not printed but filed as Exhibit.) (*See Appendix "PA-179"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts to the Solicitor General of Canada, dated March 1, 1977 respecting the Royal Canadian Mounted Police investigation into the payment of agency fees by Atomic Energy of Canada Limited in respect to the sale and building of certain foreign nuclear reactors. (*See Appendix "PA-180"*).

Letter from the Solicitor General of Canada to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts dated April 4, 1977 in reply to preceding letter identified as "PA-180". (*See Appendix "PA-181"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts to the Chairman, Ontario Securities Commission, dated April 7, 1977, requesting information re any Ontario Securities Commission enquiries with respect to certain rebate and allowance procedures by Polysar International S.A. (*See Appendix "PA-182"*).

Letter from Mr. W. S. McGregor, Chairman, Audit Committee, Polymer Corporation, to the Chairman,

## PROCÈS-VERBAL

Le MARDI 19 AVRIL 1977  
(41)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 10 sous la présidence de M. Lawrence (Président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Lawrence, Leblanc (*Laurier*), Martin et Towers.

*Égaleme nt présent: Du service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. E. R. Adams.

*Témoins: De Polysar Limitée:* M. J. R. Willson, Trésorier adjoint. *De Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada):* MM. G. H. Cowperthwaite, associé principal; K. B. Kirkwood, associé administratif. *Du bureau de l'Auditeur général:* MM. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada; H. E. Hayes, directeur général, Travaux de vérification; N. G. Ross, conseiller en comptabilité spéciale; W. A. Bradshaw, Auditeur général adjoint.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 30 novembre 1976 portant sur l'objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada, datée du 22 mars 1973 et déposée le 26 novembre 1976. (*Voir procès-verbal du mardi 1<sup>er</sup> mars 1977, fascicule n<sup>o</sup> 19.*)

Conformément à une motion du Comité adoptée à la séance du jeudi 18 novembre 1976, le président autorise que les documents suivants soient joints en appendices aux procès-verbal et témoignage de ce jour:

Lettre du président de la Commission de la Capitale nationale au président du comité permanent des Comptes publics, en date du 21 mars 1977, concernant le corridor de la Commission de la Capitale nationale situé entre l'avenue Woodroffe et le Queensway. (La carte jointe n'est pas imprimée mais a été déposée comme Pièce.) (*Voir appendice «PA-179»*)

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics au Solliciteur général du Canada, en date du 1<sup>er</sup> mars 1977, concernant l'enquête de la Gendarmerie Royale du Canada sur les honoraires versés par l'Énergie atomique du Canada limitée pour la vente et la construction à l'étranger de certains réacteurs nucléaires. (*Voir appendice «PA-180»*).

Lettre du Solliciteur général du Canada au Président du Comité permanent des comptes publics, en date du 4 avril 1977, pour répondre à la lettre précédente à l'appendice «PA-180». (*Voir appendice «PA-181»*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics au président de l'*Ontario Securities Commission*, en date du 7 avril 1977, pour demander des renseignements sur les enquêtes menées par l'*Ontario Securities Commission* sur certaines procédures de remises et de ristournes consenties par Polysar International S.A. (*Voir appendice «PA-182»*).

Lettre de M. W. S. McGregor, président du Comité de vérification de la société Polymer au président du Comité

Standing Committee on Public Accounts, dated April 12, 1977 together with a copy of Mr. McGregor's Statutory Declaration dated April 12, 1977 relating to his recollections of the Audit Committee meeting on February 21, 1973. (*See Appendix "PA-183"*)

Letter from Mr. W. J. Dyke, Secretary and Chief Legal Officer, Polysar Limited to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated April 6, 1977, clarifying Mr. N. B. Robert's position in Polysar International S.A. during the period Mr. R. S. Dudley resided in Fribourg, Switzerland. (*See Appendix "PA-184"*).

Letter from the Auditor General of Canada to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated April 12, 1977 together with the synopsis of contracts entered into by Atomic Energy of Canada Limited in connection with the sale of a CANDU nuclear reactor to Argentina. (*See Appendix "PA-185"*).

Letter from K. B. Kirkwood, Peat, Marwick, Mitchell & Co. to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 12, 1977, together with a legible copy of Mr. H. N. Matthews letter to Mr. J. D. Collins, both of Peat, Marwick, Mitchell & Co., dated February 1, 1973. This letter was introduced into testimony by Mr. M. Henderson on Tuesday, April 5, 1977. (*See Appendix "PA-186"*).

Submission on behalf of Polysar Limited dated April 18, 1977, respecting the subject matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada, dated March 22, 1973. (*See Appendix "PA-187"*).

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, the Chairman authorized that the map entitled "N.C.C. Corridor—Woodroffe/Queensway", attached to the letter from the Chairman, National Capital Commission to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated March 21, 1977 and identified as Appendix "PA-179" be filed as an Exhibit with the Clerk of the Committee. (*Exhibit A*).

Messrs. Cowperthwaite, Kirkwood, Hayes, Ross and Bradshaw made statements and with the witnesses answered questions.

At 12:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

#### AFTERNOON SITTING (42)

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:35 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Drury, Francis, Lawrence and Towers.

*Other Member present:* Mr. Kaplan.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E. R. Adams.

*Witnesses:* From the Auditor General's Office: Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada. From Peat, Marwick, Mit-

permanent des comptes publics, en date du 12 avril 1977, et copie de la déclaration statutaire de M. McGregor, en date du 12 avril 1977, sur ses souvenirs concernant la réunion du comité de vérification du 21 février 1973. (*Voir appendice "PA-183"*).

Lettre de M. W. J. Dyke, secrétaire et chef conseiller juridique de Polysar limitée au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 6 avril 1977, expliquant quel poste occupait M. N. B. Robert au sein de Polysar International S.A. pendant la période où M. R. S. Dudley résidait à Fribourg (Suisse) (*Voir appendice "PA-184"*).

Lettre de l'Auditeur général du Canada au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 12 avril 1977, et résumé des contrats conclus par l'Énergie atomique du Canada, Limitée en ce qui concerne la vente d'un réacteur nucléaire CANDU à l'Argentine. (*Voir appendice "PA-185"*).

Lettre de K. B. Kirkwood, Peat, Marwick, Mitchell & Co. au Greffier du Comité permanent des comptes publics, en date du 12 avril 1977, et copie lisible de la lettre de M. H. N. Matthews, à M. J. D. Collins, tous les deux de Peat, Marwick, Mitchell et Compagnie, en date du 1<sup>er</sup> février 1973. Cette lettre a été citée dans le témoignage de M. Henderson le mardi 5 avril 1977. (*Voir appendice "PA-186"*).

Mémoire présenté au nom de Polysar Limitée, en date du 18 avril 1977, concernant l'objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada, en date du 22 mars 1973. (*Voir appendice "PA-187"*).

Conformément à une motion adoptée par le Comité à la séance du jeudi 18 novembre 1976, le président autorise que la carte intitulée «Corridor de la CCN—Woodroffe/Queensway» soit jointe à la lettre du président de la Commission de la Capitale nationale au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 21 mars 1977, et faisant l'objet de l'appendice «179» soit déposée à titre de pièce auprès du greffier du Comité (*Pièce A*).

MM. Cowperthwaite, Kirkwood, Hayes, Ross et Bradshaw font des déclarations et, avec les témoins, répondent aux questions.

A 12 h 45, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

#### SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI (42)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 15 h 35 sous la présidence de M. Lawrence (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Drury, Francis, Lawrence et Towers.

*Autre député présent:* M. Kaplan.

*Également présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E. R. Adams.

*Témoins:* Du Bureau de l'Auditeur général: M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada. De Peat, Marwick, Mit-

*Mitchell & Co. (Canada)* : Mr. G. H. Cowperthwaite, Senior Partner.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated November 30, 1976, relating to the subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada dated March 22, 1973, tabled November 26, 1976. (*See Minutes of Proceedings, Tuesday, March 1, 1977, Issue No. 19*).

Messrs. Macdonell and Cowperthwaite made statements and answered questions.

At 5:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

*chell & Co. (Canada)* : M. G. H. Cowperthwaite, Associé principal.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 30 novembre 1976 portant sur l'objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au Premier ministre du Canada, datée du 22 mars 1973 et déposée le 26 novembre 1976. (*Voir procès-verbal du mardi 1<sup>er</sup> mars 1977, fascicule n° 19*).

MM. Macdonell et Cowperthwaite font des déclarations et répondent aux questions.

A 17 h 35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)*

Tuesday, April 19, 1977

*[Text]*

**The Chairman:** If I may, I will call the meeting to order. We will resume consideration of the special Order of Reference from the House relating to the subject matter of the letter from the then Auditor General of Canada to the Prime Minister, dated March 22, 1973, which was tabled in the House on November 26, 1976. There are some procedural matters first before we get into the evidence to be presented to the Committee this morning.

The ninth report of the steering committee is available. The Subcommittee on Agenda and Procedure of the Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its ninth report. Your Subcommittee agreed to make the following recommendations. One, that the following tentative schedule be adopted. (a) On Tuesday, April 19, 1977, that is this morning, at 11 a.m. we were to hear Mr. Maxwell Henderson again, the former Auditor General of Canada, and Mr. G. H. Cowperthwaite of Peat, Marwick, Mitchell and Company, both to appear as witnesses. At 3.30 this afternoon, the steering committee decided that Mr. J. J. Macdonell, the Auditor General of Canada, and Mr. Cowperthwaite of Peat, Marwick, Mitchell and Company to again appear to discuss, if I may put it in a general way, the ethics question of some of the accountancy problems that have emerged during these hearings. (b) On Thursday, April 21, that is this week, both the 11 a.m. and 8 p.m. in camera meetings to consider the draft report of the Polysar hearings. (c) On Tuesday, April 26, that is a week from today, at 11 a.m. the Honourable Robert Andras, President of the Treasury Board, and M. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada, to appear, and at 3.30 next Tuesday afternoon Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada, and senior officers of the Treasury Board will appear. (d) That the meetings of April 26, that is next Tuesday, and the meetings of April 28, May 3 and May 5 be concerned with the financial management and control study, parts two, three, four and five of the Auditor General's Report to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 76. (e) That Atomic Energy of Canada Limited not appear before the Committee prior to May 10, 1977.

Two, that the Auditor General of Canada table his synopsis of the Atomic Energy of Canada Limited contracts on April 19, 1977.

Since then a few matters have intervened. First, unfortunately this morning, because of some medical problems, Mr. Henderson, the former Auditor General, cannot appear before the Committee and instead it has been requested of the Committee that the Peat, Marwick, Mitchell and Company representatives might want to appear before the Committee to indicate their version of some of the evidence brought before the committee by Mr. Henderson. So, in the absence of being able to get the steering committee or the Committee together over the recess, and on the suggestion of Mr. Macdonell, if it is agreeable to the Committee, this morning we will hear Mr.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)*

Mardi le 19 avril 1977

*[Translation]*

**Le président:** Messieurs, la séance est ouverte. Nous reprenons l'étude de notre ordre de renvoi spécial de la Chambre des communes concernant le sujet de la lettre de l'ancien auditeur général du Canada adressée au premier ministre le 22 mars 1973, qui a été déposée à la Chambre le 26 novembre 1976. Avant d'entendre les témoignages, nous devons tout d'abord régler certaines questions de procédure.

Le comité directeur a présenté son neuvième rapport. Le sous-comité de l'ordre du jour et de la procédure du comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son neuvième rapport. Votre sous-comité est convenu de faire les recommandations suivantes. Premièrement, que l'horaire provisoire suivant soit adopté. a) Le mardi 19 avril 1977, c'est-à-dire ce matin, à 11 h, nous entendrons encore une fois M. Maxwell Henderson, ancien auditeur général du Canada, et M. G. H. Cowperthwaite de Peat, Marwick, Mitchell et Compagnie, comparaisant tous deux comme témoins. A 15 h 30 cet après-midi le comité directeur a décidé que M. J. J. Macdonell, auditeur général du Canada, et M. Cowperthwaite de Peat, Marwick, Mitchell et compagnie comparaitront de nouveau afin de discuter de façon générale l'éthique concernant certains problèmes de comptabilité dont il a été question pendant ces audiences. b) Le jeudi 21 avril, c'est-à-dire cette semaine, les deux réunions de 11 h et de 20 h seront tenues à huis clos et nous étudierons le projet de rapport des audiences de Polysar. c) Le mardi 26 avril, dans une semaine exactement, à 11 h comparaitront l'honorable Robert Andras, président du Conseil du Trésor et M. J. J. Macdonell, auditeur général du Canada. Mardi prochain à 15 h 30 comparaitront M. J. J. Macdonell, auditeur général du Canada ainsi que les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor. d) Que les séances du 26 avril, c'est-à-dire mardi prochain, et du 28 avril, du 3 mai et du 5 mai portent sur l'étude de la gestion et du contrôle financier, c'est-à-dire les parties deux, trois, quatre et cinq du rapport de l'auditeur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1976 présentées à la Chambre des communes. e) Que l'Énergie atomique du Canada Limitée ne comparaisse pas devant le comité avant le 10 mai 1977.

Deuxièmement, que l'auditeur général du Canada dépose son résumé des contrats de l'Énergie atomique du Canada Limitée le 19 avril 1977.

Depuis lors, il y a eu quelques changements. Premièrement, pour cause d'indisposition, M. Henderson, l'ancien auditeur général ne pourra malheureusement comparaître devant le comité et l'on a donc demandé au comité d'inviter les représentants de Peat, Marwick, Mitchell et Compagnie à comparaître afin de faire connaître leur version de certains témoignages de M. Henderson devant le comité. Ainsi, puisqu'il a été impossible de réunir le comité directeur ou le comité pendant les vacances, et étant donné la suggestion de M. Macdonell, si le comité est d'accord nous entendrons ce matin M. Kirkwood de Peat, Marwick, Mitchell ainsi que M. Cowperthwaite de Peat,

## [Texte]

Kirkwood of Peat, Marwick, Mitchell and Mr. Cowperthwaite of Peat, Marwick, whose evidence, submissions and statements to you, as I understand them will be relevant to the matters brought before the Committee by Mr. Henderson. As scheduled we will go ahead this afternoon with the accountancy problems that have emerged on these hearings and we will hear Mr. Macdonell and Mr. Cowperthwaite this afternoon on those matters. But the idea is to try to divorce in the evidence before the Committee the further matters in relation to the actual facts of the Polysar matters and the submissions in regard to the accountancy problems that have emerged on the Polysar matter. That is why I am trying to differentiate this morning from this afternoon, if that is agreeable to the Committee.

It had been the belief, I think, of the steering committee that we would be in a position by Thursday to have in camera meetings of the Committee to discuss the draft report in respect of Polysar. That, of course, was before Mr. Henderson's submissions. It was before any rebuttal or any added matter coming to the Committee from either Polysar or Peat, Marwick and, as well, it was before we were going to hear from Mr. Macdonell and Mr. Cowperthwaite in regard to the accountancy problems.

My own personal feeling now is that the Committee should not have in camera meetings on Thursday to discuss the draft report because quite frankly I do not think either Mr. Adams or myself or the steering committee will be in any position to have a draft report ready that soon for the Committee as a whole. So I am suggesting to the Committee here now that instead of following the steering committee's report we cancel both meetings, both in camera meetings scheduled for Thursday, and in its place we have a steering committee meeting only on Thursday morning in the same place that we were going to have the Committee meeting, which is room 308, West Block.

Next Tuesday, if it is agreeable to the Committee, we will still go ahead and have Mr. Andras, with Mr. Macdonell, and in the afternoon and at subsequent meetings thereto we will still go ahead with the financial management and control studies with Mr. Macdonell being the leading witness before the Committee.

Yes, Mr. Martin.

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, in relation to that plan, I quite agree with the idea of moving Thursday's meeting from a tentative meeting to start a draft report to a steering committee meeting in view of some of the evidence that came before the Committee at our last two sessions. In view of that, I am wondering whether, depending on the outcome of our steering committee meeting tomorrow, we may wish indeed to have one or two more sessions on the Polysar matter. Was it your proposal we would still carry on, intervene for purposes of hearing the President of the Treasury Board, really on April 26, and then revert back to Polysar if we make such a decision?

**The Chairman:** Yes, I thought that after the steering committee on Thursday—not tomorrow, on Thursday—considered the Polysar matter, the steering committee itself could come to a decision as to when we would get back to the Polysar matter. It may well be that we could have other meetings other than

## [Traduction]

Marwick dont les témoignages, les exposés et les déclarations porteront sur les questions soulevées devant le comité par M. Henderson. Comme prévu, nous discuterons cet après-midi des problèmes de comptabilité dont il a été question pendant ces audiences et nous entendrons MM. Macdonell et Cowperthwaite à cet égard. Mais dans le cadre des témoignages rendus devant le Comité, il faut faire une distinction entre les questions concernant Polysar et les exposés relatifs aux problèmes de comptabilité qui se sont posés pendant l'étude de l'affaire Polysar. C'est pourquoi, si le Comité est d'accord, je ferai une distinction entre la séance de ce matin et celle de cet après-midi.

Je pense que le comité directeur avait prévu que d'ici jeudi nous serions en mesure de nous réunir à huis clos afin de discuter le projet de rapport relatif à Polysar. Cela avait évidemment été décidé avant la présentation des exposés de M. Henderson, avant que Polysar ou Peat et Marwick fassent connaître leurs points de vue au Comité et avant que l'on entende les témoignages de MM. Macdonell et Cowperthwaite au sujet des problèmes de comptabilité.

Pour ma part, j'estime que le Comité ne devrait pas se réunir à huis clos jeudi pour discuter le projet de rapport car, en toute franchise, je ne crois pas que M. Adams, moi-même ni le comité directeur soyons en mesure de terminer le projet de rapport aussi rapidement à l'intention du Comité plénier. Ainsi, au lieu de suivre le rapport du comité directeur, je propose au Comité d'annuler les deux réunions à huis clos prévues pour jeudi et de les remplacer par une réunion du comité directeur jeudi matin au même endroit, c'est-à-dire dans la pièce 308 de l'Édifice de l'Ouest.

Mardi prochain, si le Comité est d'accord, nous rencontrerons MM. Andras et Macdonell, et lors de la réunion de l'après-midi et des réunions suivantes, nous poursuivrons l'examen des études de la gestion et du contrôle financiers avec M. Macdonell comme témoin principal.

Oui, monsieur Martin.

**M. Martin:** Monsieur le président, en raison de certains témoignages rendus devant le Comité lors des deux dernières séances, je suis d'accord pour que le Comité directeur se réunisse jeudi au lieu de la réunion prévue où l'on devait commencer la rédaction du projet de rapport. Cependant, selon les résultats de la réunion du comité directeur demain, je me demande s'il serait souhaitable de consacrer encore une ou deux séances au cas de Polysar. Aviez-vous l'intention de poursuivre la discussion, puis de la réserver afin d'entendre le président du Conseil du Trésor le 26 avril et d'y revenir plus tard, si toutefois nous prenons cette décision?

**Le président:** Oui, j'ai pensé qu'après que le comité directeur aura examiné le cas de Polysar jeudi, non pas demain mais jeudi, il pourra lui-même décider à quel moment nous reprendrons l'étude de cette affaire. Il se peut fort bien que des séances autres que celles qui porteront sur l'étude de la gestion

## [Text]

the financial management and control study meetings to finish up the Polysar matter. But I thought from the consensus, the feeling of the Auditor General, himself, along with the steering committee, that it was essential that we get going with that study as soon as possible and because Mr. Andras has made some juggling of his time and sacrifice in his schedule to be sure to be here to make a very important statement to the Committee next Tuesday, we should not interfere with that at all. My hope would be that no matter what else happens in respect to the Polysar matter, whether we want to get back to open evidence in respect of it or not, that next Tuesday we should really start with Mr. Andras and Mr. Macdonell, and go ahead then with the financial management report.

• 1120

**Mr. Martin:** With the exception, Mr. Chairman, in item (d) of the report of the steering committee where we commit ourselves to meetings on April 28, May 3 and May 5. We may want to make some changes there, if indeed we decide to come back to Polysar.

**The Chairman:** Yes. Those are tentative schedules only and it may well be that, now and then, we could sandwich in a Polysar meeting if we have to.

**Mr. Martin:** Yes; that is, if you can get in more meetings in a week.

**The Chairman:** That is right. Or substitute, say, an evening meeting or an afternoon meeting from the financial management and control study meetings. But I thought those were matters we could really discuss at the steering committee meeting on Thursday, Mr. Martin.

**Mr. Martin:** The other matter, Mr. Chairman—and I do not know whether you were intending to bring it forward at this time—about which I am a little concerned is with regard to Mr. McGregor's letter of April 12, which was circulated to members of the Committee, in which it appeared that Mr. Dyke had contacted him and requested him to comment on his understanding of what went on at that audit committee meeting. I think it is the first time that the name of one of the directors has arisen, other than officers of Polysar and, of course, the Auditor General and Peat Marwick, in connection with that meeting, and I am just wondering whether this letter should now receive some consideration by us at our steering committee meeting as well.

**The Chairman:** We should do that once it gets tabled and once we have gone through the formalities. That was going to be the next item, Mr. Martin, actually.

So may I take it, then, that we do have the approval of the Committee to cancel Thursday's meetings and to substitute a Thursday morning steering committee meeting only—and, of course, that will be closed—to discuss the future agenda of the Committee and, as well, the guidelines we would like to lay down for the draft Polysar report, if possible.

So, we will cancel Thursday's meetings and instead, there will be a steering committee at 11 o'clock on Thursday morn-

## [Translation]

et du contrôle financiers soient tenues afin de terminer l'affaire Polysar. Or, les membres du comité directeur et l'Auditeur général lui-même semblent tous être d'accord qu'il importe d'examiner cette étude le plus tôt possible et puisque M. Andras a dû remanier son horaire car il a une déclaration très importante à faire devant le Comité mardi prochain, nous ne devrions pas modifier les dates de ces réunions. J'espère cependant que quoi qu'il advienne au sujet de l'affaire Polysar, que nous décidions d'entendre des témoignages à nouveau à cet égard ou non, jeudi prochain nous commencerons la discussion avec MM. Andras et Macdonell et que nous examinerons ensuite le rapport sur la gestion financière.

**M. Martin:** Avec certaines exceptions, monsieur le président, car sous la rubrique (d) du rapport du comité directeur nous nous sommes engagés à nous réunir le 28 avril ainsi que les 3 et 5 mai. Nous pourrions peut-être apporter certaines modifications si toutefois nous décidons de revenir au cas de Polysar.

**Le président:** En effet. Ce ne sont là que des horaires provisoires et si cela s'avère nécessaire nous pourrions fort bien insérer une réunion portant sur le cas de Polysar.

**M. Martin:** Oui, si nous pouvons toutefois nous réunir plus souvent.

**Le président:** En effet. Ou encore nous pourrions substituer une réunion du soir ou de l'après-midi réservée à l'étude de la gestion et du contrôle financiers. Quoi qu'il en soit, monsieur Martin, nous pourrions discuter de ces questions lors de la réunion du comité directeur jeudi.

**M. Martin:** Il y a une autre question qui me tracasse, monsieur le président, et je ne sais pas si vous aviez l'intention d'en discuter présentement; il s'agit de la lettre adressée à M. McGregor le 12 avril dont on a distribué des copies aux membres du Comité. D'après cette lettre, il semble que M. Dyke était entré en communication avec M. McGregor lui demandant ses commentaires sur ce qui, selon lui, s'était passé lors des réunions du comité de vérification. Je pense que c'est la première fois que l'on cite le nom d'un des directeurs outre celui des cadres de Polysar et évidemment de l'Auditeur général et de Peat Marwick, relativement à cette réunion, et je me demandais si lors de la réunion du comité directeur nous pourrions examiner cette lettre également.

**Le président:** Nous le ferons dès qu'elle sera déposée et que nous aurons rempli les formalités. En fait, monsieur Martin, c'était la prochaine question dont je voulais vous parler.

Dois-je donc comprendre que le Comité est d'accord pour annuler les réunions de jeudi et de les remplacer par une réunion du comité directeur jeudi matin seulement? Cette réunion aura lieu à huis clos évidemment, afin de discuter l'ordre du jour à venir du Comité ainsi que les directives que nous aimerions établir en vue de la réaction du projet de rapport Polysar, si possible.

Donc, les réunions de jeudi prochain sont annulées et le comité directeur se réunira à 11 h jeudi matin dans la pièce

## [Texte]

ing in Room 308 of the West Block; and we will go ahead this morning and this afternoon with the matters agreed upon by the steering committee. Also, next Thursday: I want to nail that down, too, if I may—the Committee, as a whole, next Tuesday with Mr. Andras, because I think that is important.

Now, in accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, I am now authorizing that the following documents be printed as appendices to this day's *Minutes of Proceedings*: a letter from the Chairman, National Capital Commission to the Chairman of this Committee, dated March 21, 1977, with respect to the National Capital Commission corridor between Woodroffe Avenue and the Queensway. The map has been attached but not printed, but is filed as an exhibit. Members will remember that this was material requested by Mr. Francis and I gather that the Clerk has been in discussion with Mr. Francis about this. If agreeable, we will make this Appendix PA 179.

**Mr. Francis:** If I may comment, Mr. Chairman, this is agreeable. I think the reproduction of the map raises certain elements of cost and difficulty but I do not think it is worth putting this to the Committee at this point.

**The Chairman:** Well, it is filed as an exhibit but not printed—that is, the map. All right?

**Mr. Francis:** Right.

**The Chairman:** A letter from me, as Chairman of the Committee, to the Solicitor General of Canada, dated March 1, 1977, respecting the RCMP investigation into the payment of agency fees by Atomic Energy of Canada Limited in respect of the sale and building of certain foreign nuclear reactors—we will make this Appendix PA 180; and a letter from the Solicitor General to me, dated April 4, in reply to my letter—and we will make this Appendix PA 181.

then a letter from me to the Chairman of the Ontario Securities Commission, dated April 7, 1977, requesting information regarding any Ontario Securities Commission inquiries with respect to certain rebate and allowance procedures by PISA. We will make this Appendix PA 182.

• 1125

And then there are the two matters just referred to by Mr. Martin—the letter from Mr. W. S. McGregor, Chairman of the Audit Committee of Polymer Corporation, to the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts dated April 12, 1977, together with a copy of Mr. McGregor's statutory declaration dated April 12, 1977, relating to his recollections of the Audit Committee meeting on February 21, 1973. This will be Appendix PA-183.

I should reiterate to the Committee that this was sent to me and is now produced and has been distributed to you, not through any request by me at all. Instead, this was generated by a letter from Mr. Dyke, the Secretary and Chief Legal Officer of Polysar Limited. That letter, dated April 6, 1977, clarifying Mr. N. B. Roberts' position in PISA during the

## [Traduction]

308 de l'Édifice de l'Ouest; ce matin et cet après-midi nous examinerons les questions prévues par le comité directeur. Si vous le permettez, j'aimerais également insister pour que le Comité plénier assiste à la réunion de mardi prochain alors que M. Andras comparaitra devant nous, car cette réunion sera très importante.

Maintenant, conformément à une motion adoptée par le Comité lors de la réunion du jeudi 18 novembre, j'autorise l'impression des documents suivants en annexe au procès-verbal de la réunion d'aujourd'hui: une lettre du président de la Commission de la Capitale nationale adressée au président de ce Comité en date du 21 mars 1977, au sujet du corridor de la Commission de la Capitale nationale reliant l'avenue Woodroffe et le Queensway. La carte est jointe à la lettre et n'a pas été imprimée mais elle a été déposée à titre de pièce justificative. Les membres se souviendront que M. Francis avait demandé ces documents et je pense que le greffier en a discuté avec lui. Si vous êtes d'accord, il s'agira de l'annexe PA 179.

**M. Francis:** Je suis d'accord, monsieur le président. Je pense que la reproduction de la carte peut poser certaines difficultés et s'avérer coûteuse et je ne pense pas qu'il vaille la peine d'en discuter en comité pour le moment.

**Le président:** Eh bien, elle a été déposée à titre de pièce justificative mais n'a pas été imprimée. Cela va?

**M. Francis:** Cela va.

**Le président:** Une lettre de moi-même, à titre de président de ce Comité, adressée au solliciteur général du Canada le 1<sup>er</sup> mars 1977 au sujet des enquêtes de la GRC sur le paiement des honoraires d'une agence, effectué par l'Énergie atomique du Canada Limitée au sujet de la vente et de la construction de certains réacteurs nucléaires à l'étranger, il s'agira donc de l'annexe PA-180; une lettre du solliciteur du Canada adressée à moi-même le 4 avril en réponse à ma lettre, et ce sera l'annexe PA-181.

Ensuite, une lettre de moi-même adressée au président de la *Ontario Securities Commission*, le 7 avril 1977 demandant des renseignements au sujet de toutes enquêtes de cette commission concernant certaines modalités de ristourne et d'allocations de PISA. Ce sera l'annexe PA-182.

Et ensuite il y a les deux documents dont vient de parler M. Martin, c'est-à-dire la lettre de M. W. S. McGregor, président du comité de vérification de la société Polymer, adressée au président du Comité permanent des Comptes publics le 12 avril 1977 ainsi qu'une copie de la déclaration statutaire de M. McGregor en date du 12 avril 1977 exposant ses souvenirs de la réunion du comité de vérification du 21 février 1973. Ce sera l'annexe PA-183.

Je dois rappeler au Comité que ce document m'a été envoyé et qu'on vous l'a distribué sans que j'y sois pour quelque chose. Cela fait plutôt suite à une lettre de M. Dyke, secrétaire, et le chef du contentieux de Polysar Limitée. Cette lettre en date du 6 avril 1977 expliquant la position de M. N. B. Roberts chez PISA à l'époque où M. R. S. Dudley habitait Fribourg, en Suisse, sera l'annexe PA-184.

[Text]

period that Mr. R. S. Dudley resided in Fribourg, Switzerland, is made Appendix PA-184.

A letter from the Auditor General of Canada to the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts, dated April 12, 1977, together with the synopsis of the contract entered into by Atomic Energy of Canada Limited in connection with the sale of a CANDU nuclear reactor to Argentina. This will be Appendix PA-185.

Finally, a letter from Mr. K. B. Kirkwood of Peat, Marwick, Mitchell & Co., to the Clerk of the Standing Committee on Public Accounts dated April 12, 1977, together with a legible copy of Mr. H. N. Matthews' letter to Mr. J. D. Collins, both of Peat, Marwick, Mitchell & Co., dated February 1, 1973. This letter was introduced in the testimony by Mr. Henderson on Tuesday, April 5, 1977, and the Committee will remember that that was not really a legible copy, but what this is is a legible copy for the Committee.

I should point out to the Committee that on the copy that came to us was a notation at the bottom which has not been included in the printed version because the printed version is supposed to be the copy of the original letter and the original letter did not have that on. For the Committee's edification, if you want, the notation was:

Ken Kirkwood advised minimal effect last year. "just a pencilled notation"

And that is signed Wigmore—Mr. Wigmore's initials.

**Mr. Martin:** Just one question on one of the items tabled. Again coming back to the letter from Mr. McGregor of April 12, 1977, are you in a position to know whether Mr. Dyke had requested a similar statement from other directors who were present? I realize one of those directors is now deceased, but were there others and, if so, did he ask them for similar statements, do you know?

**The Chairman:** I am in no position . . . Well, I thought quite frankly, Mr. Martin, this could be something that we could discuss in the steering committee on Thursday, because by filing that statutory declaration the question now immediately arises as to whether or not the Committee should actually hear Mr. McGregor because I am not so sure that a statutory declaration in that form has a full enough explanation. There are matters there that the Committee itself might want to probe deeper into . . .

**Mr. Martin:** I just want information as to whether Mr. Dyke had indeed requested similar information.

**The Chairman:** I have no idea. I was not informed that that statutory declaration was even requested. I really thought that that was a matter that we could discuss on Thursday, Mr. Martin.

**Mr. Martin:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** The Clerk is now informing me that he has just been handed a submission on behalf of Polisar Limited to the Standing Committee on Public Accounts, respecting the reference which I gather is a brief to the Committee, a written brief probably emanating from their counsel. It is a four-page

[Translation]

Une lettre de l'auditeur général du Canada adressée au président du Comité permanent des Comptes publics le 12 avril 1977 ainsi qu'un résumé des contrats de l'Énergie atomique du Canada Limitée, relativement à la vente d'un réacteur nucléaire CANDU à l'Argentine. Ce sera l'annexe PA-185.

Enfin, une lettre de M. K. B. Kirkwood de Peat, Marwick, Mitchell et Compagnie adressée au greffier du Comité permanent des Comptes publics le 12 avril 1977 ainsi qu'une copie lisible de la lettre de M. H. N. Matthews adressée à M. J. D. Collins, tous deux, de Peat, Marwick, Mitchell et Compagnie, en date du 1<sup>er</sup> février 1973. Cette lettre a été présentée lors du témoignage de M. Henderson le mardi 5 avril 1977, et le Comité se souviendra que la copie était illisible alors qu'il s'agit ici d'une copie lisible à l'intention du Comité.

Je tiens à indiquer au Comité que la copie qui nous a été remise portait une note au bas de la page qui ne figure pas dans la version imprimée car celle-ci est censée être une reproduction de la lettre originale sur laquelle ne figurait aucune note. Pour la gouverne du Comité, je vais vous lire cette note:

Selon Ken Kirkwood les effets ont été minimes l'an dernier. «il ne s'agit que d'une note rédigée à la main»

Et c'est signé Wigmore, c'est-à-dire le paragraphe de M. Wigmore.

**M. Martin:** J'aimerais poser une question au sujet des pièces déposées. Pour revenir à la lettre de M. McGregor en date du 12 avril 1977, savez-vous si M. Dyke avait demandé à d'autres directeurs qui étaient présents à cette réunion de faire des déclarations semblables? Je sais que l'un d'eux est depuis décédé, mais y en avait-il d'autres et, dans l'affirmative, leur a-t-il demandé de faire des déclarations semblables?

**Le président:** Je ne suis pas en mesure . . . Eh bien, pour être franc, monsieur Martin, nous pourrions en discuter lors de la réunion du comité directeur jeudi car en déposant la déclaration statutaire il faut savoir si oui ou non le Comité devrait entendre le témoignage de M. McGregor car je ne suis pas certain si une déclaration statutaire sous cette forme est suffisante. Il y a ici des questions que le Comité voudrait peut-être examiner de plus près . . .

**M. Martin:** Je voudrais simplement savoir si M. Dyke a demandé des renseignements semblables à d'autres directeurs.

**Le président:** Je n'en ai pas la moindre idée. Je ne savais même pas qu'on avait demandé cette déclaration statutaire. J'estime que nous devrions plutôt en discuter jeudi, monsieur Martin.

**M. Martin:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Le greffier m'informe qu'on vient de lui remettre au nom de Polisar Limitée un document adressé au Comité permanent des Comptes publics au sujet je pense du mémoire adressé au Comité par leur conseil. Ce document compte quatre ou cinq pages. Il a été imprimé et on le

## [Texte]

effort. It has been printed and is being distributed to the Committee now, and I think that may as well go in, if the Committee is agreeable, as Appendix PA-187.

In accordance with the motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, I authorize that the map entitled "NCC—corridor Woodroffe—Queensway" attached to the letter from the Chairman of the NCC to me dated March 21, 1977, and identified as PA-179, be filed with the Clerk of the Committee as Exhibit "A". So, that has now been done.

• 1130

**Mr. Francis:** Excuse me. I have possibly missed something significant. A document has been placed in my hands entitled "Submission on Behalf of Polysar Limited" to be appended.

**The Chairman:** that is the one I was just referring to. I indicated that that just arrived now and it is now being distributed.

**Mr. Francis:** There are no names on the memo. Who submitted it, Mr. Chairman? How did we come across this memo?

**The Chairman:** I assume this was sent to us from Polysar.

**Mr. Francis:** Was there a covering letter?

**The Chairman:** There was no covering letter, but at the last meeting before the Easter recess, Mr. Francis, it was indicated that counsel for Polysar wanted to place in our hands before the draft report their version of . . .

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, the only concern I have is that we identify the source of the document and the parties who presented it to the Committee. The document I have here could have come from anyone. You might have found it in the wastepaper basket. There is no identification of the source of the document, to my knowledge. I would like to know . . .

**The Chairman:** The Clerk has informed me that it was handed to him just a few minutes ago by a representative of Polysar.

**Mr. Francis:** All I would like to have, Mr. Chairman, is the assurance of someone on behalf of Polysar that this is a document presented with their knowledge and on their behalf.

**The Chairman:** I think that is a very good point, Mr. Francis.

**Mr. Martin:** Is the representative in a position to give us that certification?

**The Chairman:** The Clerk informs me that it is Mr. Willson, an employee of Polysar, who has been here during all the hearings as an observer on behalf of Polysar.

**Mr. Francis:** Will Mr. Willson come to the microphone and tell us that he is presenting it on behalf of Polysar, Mr. Chairman?

**The Chairman:** I am sure he will. Will you do that, Mr. Willson, please? Could you identify yourself, first of all, before one of those microphones?

## [Traduction]

distribue présentement aux membres du Comité et si le Comité est d'accord, il s'agira donc de l'annexe PA-187.

Conformément à la motion présentée lors de la réunion du jeudi 18 novembre, j'autorise l'annexion de la carte portant le titre «CCN—Corridor Woodroffe—Queensway» à la lettre que m'a envoyée le président de la CCN le 21 mars 1977; ce document porte le numéro PA-179 et est déposé auprès du greffier comme pièce justificative A. Voilà donc qui est fait.

**M. Francis:** Excusez-moi, j'ai probablement manqué quelque chose d'important. On vient de me remettre un document portant comme titre «Mémoire présenté au nom de Polysar Limitée» et qui doit être annexé.

**Le président:** C'est le document dont je viens de parler. On vient juste de le recevoir c'est pourquoi on est en train de le distribuer.

**M. Francis:** Il n'y a pas de noms sur le document. Qui l'a présenté, monsieur le président? Comment l'avons-nous trouvé?

**Le président:** Je suppose que c'est Polysar qui nous l'a envoyé.

**M. Francis:** Était-il accompagné d'une lettre?

**Le président:** Non, mais lors de notre dernière séance tenue avant l'ajournement de Pâques, on a dit que l'avocat de Polysar voulait nous faire part de leur version des faits avant la rédaction du projet de rapport.

**M. Francis:** J'aimerais simplement connaître la source du document et savoir qui l'a présenté au Comité. Ce document pourrait venir de n'importe qui. Nous pourrions l'avoir trouvé dans une corbeille à papier. Il est impossible d'en connaître la source. J'aimerais savoir . . .

**Le président:** Le greffier vient de me dire qu'un représentant de Polysar vient tout juste de le lui remettre.

**M. Francis:** J'aimerais que l'on vienne m'assurer que cette personne a présenté le document au nom de Polysar avec son autorisation.

**Le président:** Vous avez raison, monsieur Francis.

**M. Martin:** Le représentant pourrait-il nous donner cette assurance?

**Le président:** Le greffier me dit qu'il s'agit de M. Willson, un employé de Polysar qui a assisté à toutes les délibérations à titre d'observateur pour Polysar.

**M. Francis:** M. Willson pourrait-il s'approcher d'un micro pour nous dire qu'il présente le document au nom de Polysar?

**Le président:** Certainement. Pourriez-vous vous approcher d'un micro, monsieur Willson? Commencez par vous identifier.

**[Text]**

**Mr. J. R. Willson (Assistant Treasurer, Polysar):** Yes. My name is Willson. I am the Assistant Treasurer of Polysar.

**The Chairman:** The Assistant Treasurer?

**Mr. Francis:** This document is the one you presented this morning to us?

**Mr. Willson:** Yes, it is.

**The Chairman:** All right. Thank you, Mr. Willson. That is a good point, Mr. Francis. Thank you.

All right. Before we get into any other matters . . .

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, just to clarify this, I do not know what is in the document, but I presume it is something quite important or it would not have been presented at this time. Can we be assured that this document has come to us with the authority of the President and the Chairman of the Board of Polysar, or with the authority of the President of the company?

**The Chairman:** Mr. Willson, could you come back and indicate that in the affirmative, please, or in the negative, as the case may be? Mr. Willson, please.

**Mr. Willson:** With the President.

**Mr. Martin:** With the authority of the President of the company?

**Mr. Willson:** Yes.

**Mr. Martin:** Thank you very much.

**The Chairman:** Now . . .

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** A small point of order. I note in the memorandum from yourself dated April 7 and circulated to the members of the Committee and others that it was the intention to have the members from Newfoundland of the Public Accounts Committee meet with us at 11.00 a.m. on Thursday. That will now be a closed meeting. Did you announce an alternative arrangement?

**The Chairman:** No. Unfortunately, the only day they are going to be here, as I understand it, is Thursday, but I thought we would still have them come to the closed meeting of the steering committee, anyway, and meet the members of the Committee. There is not much else we can do about that. The other social arrangement for the Newfoundland members will still be as per the schedule on Thursday. In other words, there will be a luncheon for them by the Auditor General and then a dinner in the evening.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you.

• 1135

**The Chairman:** We also have present with us today Sir Douglas Henley, the Comptroller and Auditor General of Britain. Some of us are going to have an opportunity in private a little later on to meet with Sir Douglas Henley. On behalf of the Committee, Sir Douglas, we certainly welcome you here. I should assure you that we also usually have a larger attendance of Committee members. Would you just stand so that the

**[Translation]**

**M. J. R. Willson (trésorier adjoint, Polysar):** Je m'appelle Willson et je suis le trésorier adjoint de Polysar.

**Le président:** Le trésorier adjoint?

**M. Francis:** Ce document est bien celui que vous avez présenté ce matin?

**M. Willson:** Oui.

**Le président:** Très bien. Merci, monsieur Willson. C'était une très bonne idée, monsieur Francis. Merci.

Très bien. Avant de passer à autre chose . . .

**M. Martin:** Monsieur le président, j'ignore ce qu'il y a dans ce document mais je suppose que cela doit avoir suffisamment d'importance sinon on ne l'aurait pas présenté maintenant. Peut-on maintenant nous assurer que ce document nous est présenté avec l'autorisation du président et du directeur général de Polysar?

**Le président:** Monsieur Willson, pourriez-vous revenir et répondre à cette question, s'il vous plaît? Monsieur Willson.

**M. Willson:** Avec l'autorisation du président.

**M. Martin:** Avec son autorisation?

**M. Willson:** Oui.

**M. Martin:** Merci beaucoup.

**Le président:** Maintenant . . .

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président.

**Le président:** Oui.

**M. Clark (Vancouver Quadra):** J'aimerais invoquer le Règlement. Je remarque que dans votre note de service que vous avez fait circuler le 7 avril vous dites que les députés de Terre-Neuve qui font partie du Comité des comptes publics devaient nous rencontrer à 11 heures jeudi matin. Cette séance aura maintenant lieu à huis clos. Que va-t-on faire?

**Le président:** Malheureusement, ils ne resteront à Ottawa qu'une journée mais j'ai cru qu'ils pourraient tout de même assister à la réunion à huis clos du comité directeur pour rencontrer les membres de notre Comité. Nous n'y pouvons pas grand-chose. Toutes les autres réceptions prévues pour ces députés de Terre-Neuve auront lieu comme prévu jeudi. Autrement dit, l'Auditeur général les recevra au déjeuner et il y aura un dîner en soirée.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci.

**Le président:** Nous avons aussi parmi nous aujourd'hui M. Douglas Henley, contrôleur et vérificateur général des comptes de la Grande-Bretagne. Certains d'entre nous auront l'occasion de le rencontrer dans le particulier un peu plus tard. Au nom du Comité, je souhaite la bienvenue à Sir Douglas. Je peux vous assurer qu'il y a ordinairement beaucoup plus de membres présents. Pourriez-vous vous lever afin que les membres

## [Texte]

members of the Committee can acknowledge your presence here, sir? Nice to have you.

Mr. Henley is here as the guest of the Auditor General.

Now, this morning we have Mr. Kirkwood and Mr. Cowperthwaite of Peat Marwick, and I gather they both have statements to make to the Committee. Mr. Cowperthwaite, would you like to make your statement first? Then we will ask Mr. Kirkwood and then we can go on with the questioning.

Before you do that, I should reiterate as well, of course, that we do have Mr. Macdonell here as Auditor General and some of his staff. We also have Mr. Mensforth from the Treasury Board here as well, and we are always happy to have him here.

Mr. Cowperthwaite.

**Mr. G. H. Cowperthwaite (Senior Partner, Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada)):** Yes, thank you, Mr. Chairman.

I would like to make a brief statement to your Committee. On April 5, Mr. Maxwell Henderson made his own statement, which was a rather long one, 90 minutes. I assure you mine will not take much more than ten minutes.

On hearing Mr. Henderson's statement, I was distressed personally, as a partner in my firm, and this was even more so on reading the testimony which appeared in the printed record. He said that he was distressed equally as a chartered accountant and as joint auditor. So am I at some of the comments and the insinuations that were made.

The Clerk to the Public Accounts Committee, Mr. Campbell, informed me on April 6 that Mr. Henderson and I would be appearing before your Committee this morning. Late last week, I learned that Mr. Henderson would not be present. I am disappointed as some of the statements I am going to make are critical and I would have preferred that he be personally present to debate these as he saw fit. As a professional courtesy, I sent him a copy of this statement yesterday, as soon as it was in final form, so that he will be aware of my comments.

I will not attempt to correct the record on the items where we disagree, such as the length of the audit committee meeting, his inability to obtain information from our European colleagues, his recollection of my telephone call to him on January 11 dealing specifically with a possible press release the company might be making, and so on. Rather, for the benefit of the Committee, I would like to restate the main facts surrounding the audit of Polysar in 1972.

First, let me say my partners and I appreciate that the details and technicalities of an audit, audit opinions, representation letters, reliance on other auditors and other areas are complex to understand. Indeed, the complexity and the lack of understanding of the exact role of an audit and the purpose of an audit report do pose a challenge to my profession to do a better job in explaining itself.

In 1972, Mr. Maxwell Henderson, as Auditor General of Canada, and my firm were joint auditors of Polysar, as you are well aware. This means that both had joint and several respon-

## [Traduction]

vous reconnaissent? Nous sommes heureux de vous avoir parmi nous.

M. Henley est ici sur l'invitation de l'auditeur général.

Ce matin, M. Kirkwood et Cowperthwaite de Peat Marwick sont ici et ils ont tous deux une déclaration à faire au Comité. Monsieur Cowperthwaite, aimeriez-vous commencer? Ce sera ensuite le tour de M. Kirkwood puis nous passerons aux questions.

Je veux aussi souligner que l'auditeur général, M. Macdonell, et ses hauts fonctionnaires sont également présents. Il y a aussi M. Mensforth du Conseil du Trésor. Nous sommes toujours heureux de l'avoir parmi nous.

Monsieur Cowperthwaite.

**M. G. H. Cowperthwaite (Associé principal, Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada)):** Merci, monsieur le président.

J'aimerais vous faire une brève déclaration. Le 5 avril dernier, M. Maxwell Henderson a fait sa propre déclaration qui était plutôt longue puisqu'elle a duré 90 minutes. Je peux vous assurer que la mienne ne prendra pas autant de temps, à peine plus de 10 minutes.

En entendant l'exposé de M. Henderson j'ai été peiné, étant l'un des associés de ma firme, et je l'ai été encore plus lorsque j'ai lu le compte rendu. Il a dit avoir été choqué autant à titre de comptable agréé qu'à titre de co-vérificateur. Certains de ses commentaires et insinuations m'ont également froissé.

Le greffier des comités des comptes publics, M. Campbell, m'a dit le 6 avril que M. Henderson et moi comparaitrions devant le comité ce matin. A la fin de la semaine dernière, j'ai appris que M. Henderson ne pourrait être présent. J'en suis déçu car je vais formuler certaines critiques et j'aurais donc préféré qu'il soit présent pour pouvoir y répondre s'il y a lieu. Par courtoisie professionnelle, je lui ai envoyé hier une copie de ma déclaration, dès qu'on en eut terminé la rédaction. Il sera donc au courant de mes commentaires.

Je ne tenterai pas de corriger certains des points sur lesquels nous ne nous entendons pas, comme la durée de la réunion du comité de vérification, son incapacité d'obtenir des renseignements de nos collègues européens, son souvenir d'un appel téléphonique que je lui aurais fait le 11 janvier pour lui parler d'un communiqué de presse qu'envisageait de publier la compagnie, et ainsi de suite. Je préférerais exposer une fois de plus les principaux faits entourant la vérification de Polysar pour 1972.

D'abord, mes associés et moi-même savons que les détails et modalités des vérifications, les opinions des vérificateurs, les exposés de fait, la collaboration d'autres vérificateurs et beaucoup d'autres questions sont très difficiles à comprendre. Malgré la complexité de la vérification et la difficulté de comprendre son rôle exact, la présentation d'un rapport de vérification lance toujours un défi à ma profession puisqu'il faut toujours s'efforcer de faire mieux.

En 1972, M. Maxwell Henderson, auditeur général du Canada, et ma société étaient co-vérificateurs de Polysar, vous le savez déjà. Cela signifie que nous partagions plusieurs des

*[Text]*

sibilities for the audit. To put it more bluntly, both of us were on the hook in signing the report, and took full responsibility therefore.

Specifically, however, in regard to the 1972 audit, Peat Marwick and Mr. Henderson both signed the audit report as joint auditors on March 7, 1973. The report was in the form prescribed in Section 77 of the Financial Administration Act and addressed the Minister of Supply and Services, the Honourable Mr. Goyer. Legal opinions had been obtained that Polysar, at the time that we signed the report, was not a Crown corporation. We decided, however, that there was an element of doubt so, the report should be signed in this form.

As has been brought out, the audit report under Section 77 is one of the vehicles for the Auditor to bring forth matters which, in his opinion, should come to the attention of the Minister. Before signing this report, the auditors, on a joint basis, had to satisfy themselves that all material transactions had substance, there were no bribes, et cetera. Further, they had to determine, which again they did to the best of their ability, that there was no undisclosed contingent liability that would require them to make separate comment or qualify their report.

Mr. Henderson, as one of the joint auditors, was quite wrong to say he did not get the information he required. The situation here is, indeed, black or white. Mr. Henderson signed the report and, therefore, either he had sufficient information to satisfy himself that he could in conscience and good faith sign or he signed notwithstanding his finding that he had insufficient information on which to base a proper professional judgment. Mr. Henderson cannot have it both ways. If he had insufficient information, it was a very serious breach of his professional and statutory duty to sign the report. If, as I prefer to believe, and I am convinced was the case, Mr. Henderson properly signed the audit report with full and proper information, he cannot now be heard to say that he was less than fully informed.

• 1140

As stated in testimony, under the arrangements for the joint audit my firm had responsibility for the field work in Europe. Regardless of who did the field work, however, both joint auditors in Canada had to be professionally satisfied on the work and the explanations given.

The matter was first raised on December 4, 1972, when Mr. Kirkwood and Mr. Matthews were in Zurich. During the next two months Mr. Matthews and his staff in Europe carried out exhaustive work to determine the nature of the transactions, and that they had commercial substance. When the work proceeded to the stage where a conclusion could be reached and presented to the joint auditors, it was brought to the attention of Mr. Henderson's staff in Sarnia on February 7. Mr. Henderson had until March 7 to satisfy himself with the explanations that were given and the rationale developed as to the commercial substance behind the transactions. While he

*[Translation]*

responsables de la vérification. En fait, nous étions tous les deux responsables du rapport car nous devions tous les deux le signer.

Quant à la vérification de 1972 en particulier, Peat Marwick et M. Henderson ont tous deux signé le rapport de vérification, à titre de covérificateurs, le 7 mars 1973. Le rapport a été présenté sous la forme prescrite par l'article 77 de la Loi sur l'administration financière et était adressé au ministre des Approvisionnements et Services, l'honorable M. Goyer. Les avocats consultés par Polysar au moment de la signature du rapport ont conclu que celle-ci n'était pas une société de la Couronne. Nous avons toutefois décidé, pour qu'il n'y ait aucun malentendu, que le rapport soit présenté en bonne et due forme.

Comme on l'a déjà dit, le rapport de vérification présenté conformément à l'article 77 permet au vérificateur d'attirer l'attention du ministre sur certaines affaires problématiques. Avant de signer le rapport, les vérificateurs ont dû vérifier eux-mêmes la véracité de toutes les transactions et s'assurer qu'il n'y avait pas de collusion, et ainsi de suite. En outre, il leur a fallu faire de leur mieux pour s'assurer qu'aucun passif éventuel n'avait été dissimulé, ce qui les aurait obligés à présenter leur rapport sous réserves et à ajouter des commentaires.

A titre de covérificateur, M. Henderson a eu tort de dire qu'il n'avait pas réussi à obtenir tous les renseignements désirés. Dans le cas présent, c'est noir ou blanc, il n'y a pas de demi teinte. M. Henderson a signé le rapport, c'est donc qu'il avait suffisamment de renseignements pour se dire satisfait et signer de bonne foi, et en toute sécurité de conscience, ou alors il a signé sans disposer de tous les renseignements sur lesquels fonder un jugement professionnel. M. Henderson se doit de choisir l'un ou l'autre. S'il ne disposait pas de suffisamment de renseignements, c'est qu'il a alors gravement porté atteinte à son devoir professionnel et statutaire en signant le rapport. Je préfère plutôt croire, et d'ailleurs je suis persuadé que c'est le cas, que M. Henderson a signé le rapport de vérification parce qu'il avait en sa possession tous les renseignements pertinents; il ne peut donc pas maintenant affirmer qu'il était loin d'être au courant de tout.

D'après les conditions et modalités de la covérification, c'est ma firme qui était responsable de la vérification des livres en Europe. Toutefois, quels que soient ceux qui s'en sont chargés, les deux covérificateurs au Canada devaient se dire satisfaits des recherches et des explications.

On en a parlé une première fois le 4 décembre 1972 alors que MM. Kirkwood et Matthews étaient à Zurich. Au cours des deux mois qui ont suivi, M. Matthews et ses subordonnés ont longuement travaillé en Europe afin de déterminer la nature des transactions et vérifier qu'elles s'étaient bel et bien matérialisées. Lorsqu'on en est arrivé aux conclusions, on a présenté un rapport au covérificateur, le bureau de M. Henderson à Sarnia l'ayant reçu le 7 février. M. Henderson a donc eu jusqu'au 7 mars pour vérifier les explications fournies et la logique des pratiques commerciales occasionnées par les transactions. Même s'il a dit ne pas avoir tellement d'employés, il

## [Texte]

was short of staff, as he indicated, he had substantial numbers and, if he wanted to, could have investigated the matter further in Europe. I repeat again, however, that as joint auditor of Polysar in 1972 he could not sign until he personally was satisfied. Failure so to do would be a dereliction of his duty as a chartered accountant.

I now come to the question of the audit committee meeting on February 21. As Mr. Henderson and I both stated, I played the lead role, and in the testimony he clearly states that Messrs. Kirkwood, Henderson and Cowperthwaite strongly put forward a full explanation so the directors on the audit committee and management could be clear of the facts. So, as I have said in my testimony, we do agree that there was a full and complete discussion.

Mr. Henderson stated in the press, subject to his testimony, that he was very much alone at this meeting. How could he be alone when he had already said that the case was strongly made by myself? He was alone only in wanting to write a letter to the Prime Minister. The auditor's role under the Financial Administration Act is clear: the auditor reports under Section 77 and can write to the responsible Minister separately. In neither case did Mr. Henderson make a strong suggestion, or indeed any suggestion, with regard to the report under Section 77 that we should take this action. I repeat what I have said before: the financial statements of the company are management's financial statements, the notes attached to the financial statements are management's notes, and management must decide on what action has to be taken. As joint auditors, subsequent to the Audit Committee meeting when we fully disclosed the facts to management, we were prepared to sign, and he was, an unqualified audit report. And we did both sign on March 7. Indeed, if Mr. Henderson, based on his 13 years experience as Auditor General, had said that the matter should be referred to in some way in our report, even though there was no contingent liability, we would have paid greater attention due to his substantial experience.

I put it to you, however, that as joint auditor he cannot duck the issue by signing an unqualified report and sending a private letter to the Prime Minister.

Mr. Henderson said that he was disappointed in the action of his deputy, Mr. Long, and his director, Mr. Hayes, for not bringing the matter to the attention of the present Auditor General who took over that summer. As a professional, I put it to Mr. Henderson that it was his responsibility as the head of the office to draw the attention of the new Auditor General to any matter to which he attached great importance. He should not have relied on his subordinates, but rather in the normal way should have raised it in the hand-over discussions which always take place when the head of a professional firm passes matters over to his successor, and I believe such a meeting did take place between Mr. Henderson and Mr. Macdonell.

Mr. Henderson has questioned the legal opinions, whether or not they were sufficiently independent, and also the special representation letter because it was not signed by the Vice-President of Finance, Mr. Bracewell. Mr. Henderson was certainly at the audit committee meeting; he told us that. If he felt strongly that the legal opinions from the firm of Baker and

## [Traduction]

en avait suffisamment pour pousser l'enquête plus à fond jusqu'en Europe s'il le désirait. Mais je le répète, en tant que covérificateur de Polysar en 1972, il ne pouvait pas signer le rapport tant qu'il ne se déclarait pas personnellement satisfait. Sinon, c'était manquer à son devoir de comptable agréé.

J'en arrive maintenant à la réunion du comité de vérification qui a eu lieu le 21 février. Comme M. Henderson et moi-même l'avons dit, c'est moi qui ai joué le rôle le plus actif. Dans son témoignage, il affirme clairement que MM. Kirkwood, Henderson et Cowperthwaite ont longuement expliqué leurs conclusions afin que les directeurs membres du comité de vérification et l'administration soient mis au courant de tous les faits. Je le répète, nous admettons que la discussion a été exhaustive.

À la suite de son témoignage, M. Henderson a dit aux journalistes qu'il avait été isolé à la réunion. Comment a-t-il pu dire pareille chose après avoir affirmé que c'est moi qui avait exposé l'affaire? Le seul moment où il a pu se sentir isolé c'est lorsqu'il a décidé d'écrire une lettre au premier ministre. D'après la Loi sur l'administration financière, le rôle du vérificateur est très net: l'auditeur fait rapport conformément à l'article 77 et peut par la suite envoyer une lettre au ministre responsable. M. Henderson n'a jamais même suggéré que nous prenions une telle mesure conformément à l'article 77. Je le répète: les états financiers de la société sont ceux de l'administration et les notes qui s'y rattachent sont également celles de l'administration; c'est à elle de décider quelles mesures doivent être prises. Après la réunion du comité de vérification où l'on a dévoilé tous les faits à l'administration, les covérificateurs étaient prêts à signer un rapport de vérification sans réserves. Nous l'avons d'ailleurs signé tous les deux le 7 mars. Si M. Henderson, qui était auditeur général depuis 13 ans, avait suggéré que la question soit mentionnée d'une façon quelconque dans notre rapport, même en l'absence d'un passif éventuel, nous l'aurions certainement écouté étant donné son expérience.

Comme covérificateur, il ne peut certainement pas s'en sortir en signant un rapport sans réserve puis envoyer une lettre personnelle au premier ministre.

M. Henderson s'est dit déçu des mesures prises par son adjoint, M. Long, et son directeur, M. Hayes, qui n'ont pas porté l'affaire à l'attention du nouvel Auditeur général qui l'a remplacé cet été-là. C'était à M. Henderson, en tant que directeur du bureau, d'attirer l'attention du nouvel Auditeur général sur toute question qu'il jugeait importante. Il n'aurait pas dû se fier à ses subordonnés mais aurait plutôt dû en parler au cours des discussions qui ont toujours lieu lorsque le directeur d'un bureau passe les rênes à son successeur. M. Henderson a sûrement rencontré M. Macdonell.

M. Henderson a mis en doute les avis juridiques, jugeant les conseillers pas suffisamment indépendants, de même que l'exposé des faits parce qu'il n'avait pas été signé par le vice-président des finances, M. Bracewell. M. Henderson assistait certainement à la réunion du comité de vérification, d'ailleurs il l'a dit. S'il s'était si fortement opposé aux avis juridiques

## [Text]

McKenzie, were not sufficiently independent, he should not have hesitated to say so. Further, I again say that Mr. Henderson had to satisfy himself on these points or he would be reckless and negligent in signing the report. Indeed, if he was operating in the private sector and was satisfied with these points, and then subsequently problems arose, he would be subject to legal action and damages. Frequently such damage claims against public accounting firms can result in settlements in excess of a million dollars.

• 1145

He made much of the telephone calls that I made to Messrs. Hampson and Rush prior to the audit committee meeting. First, as I have said, it is common practice for auditors to inform management of important matters that are to come to the audit committee, the auditor's opinion on these matters and their probable disposition. Secondly, as stated, it was pointless for him to have said that we would have raised the matter. We found the problems. We carried out extensive research, including some 30 to 40 hours being spent alone by Mr. Matthews. We raised the matter with him. We developed the audit approach and presented the conclusions. It is not of real consequence that I did not tell him of the telephone calls, although on reflection I would have preferred so to do. It was certainly, however, less of a professional discourtesy than taping telephone calls, when at no time was I informed that my calls were being taped. This between professionals is unethical, to say the least.

Mr. Chairman, the auditor's role is to report on the financial statements. There is no body of professional opinion that would agree with Mr. Henderson that we are the conscience of our clients. We are not there to assess morality, integrity, which are at best subjective areas of assessment. Our duty is plain. We have to report that we are satisfied with a fair presentation of the financial statements, or qualify our report on matters when the presentation is not fair. I was distressed that a chartered accountant in his professional capacity would call management negligent in relation to management duties connected with the operations of the company. No professional who recognizes his obligation to his clients would make a sweeping statement without all the facts. Indeed, such a statement should not be made without a full review and a total understanding of what has happened since the report was signed in 1973. Such sweeping statements can only bring disrepute to a proud profession.

There are other matters I could address, and I will do so if requested, but let the members of the Committee be very clear. Auditors have a clearly determined responsibility under the Financial Administration Act, and this includes the Auditor

## [Translation]

rendus par le bureau Baker et McKenzie, il n'aurait certainement pas hésité à le dire. Une fois de plus cela aurait été de la négligence de la part de M. Henderson que de signer le rapport sans se juger satisfait. D'ailleurs, s'il avait travaillé dans le secteur privé et que de tels problèmes avaient surgi après qu'il se fût dit satisfait de tous les renseignements, il aurait pu être passible de poursuites en dommages-intérêts. Très souvent, de telles poursuites lancées contre des bureaux d'experts-comptables aboutissent à des règlements de plus d'un million de dollars.

Il a beaucoup parlé des coups de téléphone que j'ai passés à MM. Hampson et Rush avant la réunion du comité de vérification. Tout d'abord, comme je l'ai indiqué, les vérificateurs ont coutume d'informer la direction à propos des questions importantes dont le comité de vérification serait saisi et aussi à propos de leur avis sur ces questions et sur les propositions qu'ils envisageraient de faire. Deuxièmement, comme je l'ai également précisé, il n'avait aucune raison de dire que nous n'aurions pas soulevé cette question. Nous avons constaté les problèmes. Nous avons effectué d'importantes recherches, et M. Matthews a d'ailleurs consacré trente à quarante heures de travail à ce propos. Nous avons soulevé cette question avec lui. Nous avons précisé quelle était l'attitude du comité de vérification et nous avons présenté les conclusions. Le fait que je ne lui ai pas signalé les appels téléphoniques n'est pas véritablement important bien que, à y réfléchir, il aurait peut-être été préférable que je les lui signale. D'ailleurs, c'était faire preuve d'un profond manque de délicatesse que d'enregistrer les appels téléphoniques, d'autant plus que l'on ne m'avait jamais averti que mes appels étaient enregistrés. Le moins que l'on puisse dire, c'est que cela va à l'encontre du code d'éthique de la profession.

Monsieur le président, les vérificateurs sont chargés de faire des rapports à propos des bilans financiers. Personne dans la profession ne conviendrait avec M. Henderson que nous sommes la conscience de nos clients. Nous ne sommes pas là pour évaluer la moralité, l'intégrité, parce que ces évaluations seraient très subjectives. Le devoir que nous avons à remplir est simple. Nous devons dire si nous sommes satisfaits de la présentation des bilans financiers ou préciser pourquoi, à notre avis, la présentation de ces bilans n'est pas satisfaisante. J'ai été particulièrement surpris de constater que, dans l'exercice de sa profession, un expert comptable accusait la direction de faire preuve de négligence à propos de la gestion des affaires de la société. Aucun membre de la profession, conscient de ses devoirs envers ses clients, ne ferait une déclaration aussi catégorique s'il ne disposerait pas de faits à l'appui. D'ailleurs, une telle déclaration ne devrait pas être faite sans examiner de façon approfondie et sans comprendre parfaitement ce qui s'est passé depuis que le rapport a été signé en 1973. De telles déclarations ne peuvent qu'être préjudiciables à un corps professionnel aussi fier que celui-ci.

Il est d'autres questions auxquelles je pourrais faire allusion, et je le ferai si on me le demande, mais j'aimerais que les choses soient exposées très clairement aux membres du Comité. En vertu de la Loi sur l'administration financière, les vérifica-

## [Texte]

General. They do not have other responsibilities that are not spelled out. Mr. Henderson, in signing with us as joint auditors, accepted those responsibilities. He had to be satisfied and he cannot now say otherwise. The attitude towards improper payments, illegal payments and business morality, has, whether Mr. Henderson agrees or not, changed substantially in the past five years. Response in the field of auditing is slowly developing. In my testimony I referred to guidelines developed by the profession in the United States in 1976. These are tending to influence the actions of auditors in 1977 entirely differently than was the case in 1972.

Mr. Chairman, in closing, public accounting firms in Canada have an enviable record, as I have found out as Canada's representative on the International Committee for the Co-ordination of the Accounting Profession in the World. Their professional standards are as high as any in the world. It is easy to attack auditors, but the attest function is vital and has to be recognized for what it is. It adds credibility to the financial statements. As we have both said, Polysar in its 1972 statements did fairly present its financial position and results. Mr. Henderson, as Auditor General, did not feel the matter should be dealt with outside of 1977 in the form and manner prescribed.

Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Cowperthwaite. Mr. Kirkwood.

**Mr. K. B. Kirkwood (Administrative Partner, Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada)):** Thank you, Mr. Chairman. I would like to make a statement regarding the letter of February 1, 1973 from Mr. Matthews to Mr. Collins, both of our firm in Europe, which Mr. Henderson tabled during the course of his testimony on Tuesday, April 5, and in respect of which he made this comment:

I notice that none of the Peat, Marwick witnesses—that is, Mr. Matthews, Mr. Kirkwood, or Mr. Cowperthwaite—in their evidence to this Committee has ever referred to this letter.

You will recall from Mr. Matthews' testimony at page 24-52 that he felt all of the memoranda that would be of value to the Committee has been laid before it, and you must agree that a considerable amount of material has been tabled by Peat Marwick before this Committee. It is our opinion that our files indeed do not contain any further information on this matter which would be of value to the Committee in its deliberations, and the tabling of this particular letter by Mr. Henderson bears out this statement, in that the letter does not introduce any evidence that has not already been tabled or otherwise dealt with in the testimony of Messrs. Cowperthwaite, Matthews or myself. Although I forwarded under date of April 12, 1977, a clear copy of this particular letter of February 1, 1973. I would now like to table an additional copy

## [Traduction]

teurs doivent assumer des responsabilités clairement définies et il en va de même pour l'Auditeur général. Toutes leurs responsabilités sont clairement précisées. En signant avec nous, M. Henderson a accepté ses responsabilités. Il devait être satisfait et ne peut dire le contraire maintenant. Que M. Henderson en convienne ou non, l'attitude à propos des paiements injustifiés, des paiements illégaux et de la moralité en matière commerciale a considérablement changé au cours des cinq dernières années. Les réactions, dans le domaine de la vérification, se font sentir progressivement. Dans mon témoignage, j'ai fait allusion à des directives que les vérificateurs américains ont établies en 1976. En raison de ces directives, les actions des vérificateurs en 1977 sont bien différentes à ce qu'elles étaient en 1972.

Monsieur le président, pour terminer, je dirai que les résultats obtenus par les sociétés de vérification au Canada sont vraiment enviables, ce que j'ai pu constater à titre de représentant du Canada au comité international de liaison des vérificateurs dans le monde. Dans notre pays, les règles de la profession sont aussi strictes que dans n'importe quel autre pays du monde. Il est facile d'attaquer les vérificateurs mais le rôle qu'ils jouent est essentiel et il importe de le reconnaître pour ce qu'il est. Il confère une certaine crédibilité aux bilans financiers. Comme nous l'avons tous les deux déclarés, le bilan pour l'année 1972 de la Société Polysar indiquait la situation financière et les résultats de cette société de façon tout à fait satisfaisante. En tant qu'auditeur général, M. Henderson n'a pas estimé que cette question devrait être étudiée après 1977 dans la forme et la manière prescrite.

Je vous remercie.

**Le président:** Merci monsieur Cowperthwaite. Monsieur Kirkwood.

**M. K. B. Kirkwood (Associé administratif, Peat, Marwick, Mitchell et compagnie (Canada)):** Merci monsieur le président. J'aimerais faire une déclaration à propos de la lettre datée du 1<sup>er</sup> février 1973 de M. Matthews et M. Collins, qui sont tous deux des représentants de notre société en Europe, et que M. Henderson a déposée dans le cadre de son témoignage du mardi 5 avril. Il avait déclaré, à propos de cette lettre:

Je remarque que, dans le cadre des dépositions qu'ils ont faites devant le Comité, aucun des témoins de la Société Peat, Marwick—c'est-à-dire M. Matthews, M. Kirkwood ou M. Cowperthwaite—n'a fait allusion à cette lettre.

M. Matthews déclare à la page 24-52 du compte rendu qu'à son avis tous les documents pouvant intéresser le Comité ont été déposés devant le Comité. D'autre part, vous devez aussi convenir que la Société Peat, Marwick a déposé un nombre considérable de documents devant le Comité. Nous estimons que nous n'avons pas, dans nos dossiers, des renseignements à ce propos qui pourraient intéresser le Comité et, d'ailleurs, la lettre que M. Henderson a déposée ne fournit pas des renseignements qui n'ont pas été déposés ou auxquels M. Cowperthwaite et Matthews et moi-même n'avons pas fait allusion. J'ai d'ailleurs fourni le 12 avril 1977 une copie de cette lettre datée du 1<sup>er</sup> février 1973. J'aimerais maintenant en déposer une autre copie dans laquelle ont été soulignés les points qui

*[Text]*

of such letter which has been marked-up to underline the various points raised there in and has been indexed to the various pages of testimony and exhibits filed wherein these points have already been dealt with.

• 1150

From this you will see that the letter presents no new evidence, as many other letters and memoranda not tabled would similarly present no new evidence.

The letter of February 1 can best be described as a summation of the situation at the point in time, January 31, 1973, when our field work on the PISA audit examination and investigation into these rebating practices had been completed.

Mr. Henderson has made the statement that although we were discussing this rebating situation as early as December 4 and December 5, 1972, he was not informed until February 7 to February 9. It is important to realize that the problem was only identified on December 4 and December 5 in meetings in Zurich and Fribourg; specifically the case of Customer *M* was discussed. Having then decided on the audit steps to be taken, it was left to Mr. Matthews to conduct the examination and obtain the detailed information necessary to identify all the problem areas.

As Mr. Matthews clearly states, his February 1 letter was delayed until the information was obtained. We received this letter in the week beginning February 5 and immediately thereafter reviewed the same with the Auditor General and his staff. Hence, the Auditor General and ourselves were informed at approximately the same time of the details of the rebating practices set forth in Mr. Matthews' letter of February 1, 1973.

Mr. Henderson has also made the statement that following his being furnished with a copy of this February 1 letter, he requested his staff to ask me for more information on the matter, specifically a breakdown as to what were normal volume discounts and what were bribes or kickbacks. No such request was ever made of me and had such a request been received, I would have been unable to respond.

Our examination at this point was completed and further investigation of the practices would have produced no different result than we had already reported and which has been confirmed by the extensive Aylesworth-Stanley investigation and report.

There was no evidence of bribes or kickbacks. Certainly there was evidence of inflated or grossed-up invoices and redirection of rebate payments, all of which has been discussed before this Committee and was disclosed to and discussed with Mr. Henderson and his staff early in February, 1973.

The February 1, 1973 letter also served as the transmittal letter for the initial draft of the special representation letter dealing with these rebating practices which latter was initially intended to be signed by Mr. Bracewell. Mr. Henderson has stated and I quote:

*[Translation]*

avaient été soulevés et où figurent des références aux diverses pages des comptes rendus où ces points sont traités.

Ainsi, vous pourrez constater que la lettre ne fournit aucun renseignement nouveau et, d'ailleurs, beaucoup des autres lettres et documents qui n'ont pas été déposés n'apporteraient pas non plus de renseignements nouveaux.

La lettre du 1<sup>er</sup> février peut être au mieux décrite comme un résumé de la situation au 31 janvier 1973, date à laquelle nous avions terminé nos travaux à propos des comptes de la PISA et nos enquêtes à propos des pratiques de ristournes.

M. Henderson a déclaré que, bien que nous avions parlé de ces pratiques le 4 et le 5 décembre 1972, il n'en n'avait pas été informé avant le 7 et le 9 février. Il importe de constater que le problème n'avait été identifié que le 4 et le 5 décembre, lors de réunions à Zurich et à Fribourg, réunions au cours desquelles on avait tout particulièrement étudié le cas du client *M*. Puisqu'on avait alors décidé des mesures à prendre en matière de vérification, on avait demandé à M. Matthews de procéder à un examen et d'obtenir les renseignements détaillés nécessaires afin de déterminer tous les domaines dans lesquels des problèmes se posaient.

Comme M. Matthews le précise clairement, sa lettre du 1<sup>er</sup> février avait été retenue jusqu'à ce que l'on eut obtenu les renseignements. Nous avons reçu cette lettre dans la semaine du 5 février et l'avons immédiatement examinée avec l'Auditeur général et ses collaborateurs. Ensuite, l'Auditeur général et notre société ont été informés à peu près en même temps des détails relatifs aux pratiques de ristournes dont M. Matthews faisait état dans sa lettre du 1<sup>er</sup> février 1973.

M. Henderson a aussi déclaré qu'après avoir reçu un exemplaire de cette lettre du 1<sup>er</sup> février, il avait demandé à ses collaborateurs d'obtenir de plus amples renseignements de ma part à ce propos, notamment une ventilation entre ce qui correspondait à des rabais normaux sur le volume et ce qui correspondait à des pots-de-vin. On ne m'a jamais demandé de tels renseignements et, si ça avait été le cas, je n'aurais pas été en mesure de répondre.

A ce point, notre examen était terminé et toute autre étude des pratiques n'aurait pas fourni des résultats différents de ceux que nous avions déjà donnés et que confirment les recherches approfondies et le rapport volumineux de M. Aylesworth-Stanley.

Il n'y avait pas de preuves de pots-de-vin. On avait certes la preuve de factures gonflées et de ristournes, ce dont le Comité a pu discuter et ce qui avait été signalé à M. Henderson et à ses collaborateurs dès février 1973.

La lettre du 1<sup>er</sup> février 1973 avait également servi de lettre d'accompagnement du projet de lettre qui traitait de ces ristournes et qui devait ensuite être signé par M. Bracewell. M. Henderson a déclaré:

## [Texte]

We should have persevered and demanded Bracewell sign it, but this was in the hands of my fellow auditors.

If Mr. Henderson felt so strongly on this particular point, he should have been insisting that Mr. Bracewell sign. From my view-point, I did not believe the deletion of Mr. Bracewell's name to be of any consequence as Mr. Bracewell was as fully informed as we were of the rebating practices. On the other hand, his suggestion of copying in Mr. Dudley on the letter certainly served to broaden the awareness of management in the matter and did provide for the additional signature to the letter of Mr. Mahler, the inhouse legal counsel.

Additionally, we did obtain a general representation letter covering Polymer Corporation Limited on a consolidated basis and therefore including PISA, which was signed by Mr. Bracewell.

Mr. Cowperthwaite has been questioned on the reasons for certain deletions of names of signatories on a customer's bank account and columnar headings from appendices attached to the special representation letter. These deletions were made by myself with the thought that had they been left in some further identification may have been possible of customers and countries. Certainly there has been no attempt on my part to be evasive in testimony or effect any cover-up and on reflection, the deletion of certain of this information was perhaps unnecessary. However, I do not feel that the deletions have in any way detracted from the fullness of the testimony presented.

Thank you Mr. Chairman.

• 1155

**The Chairman:** Thank you Mr. Kirkwood. You were referring, there, to a letter that was tabled already before the Committee, of course. So that you are not tabling anything. I am not so sure, we should accept a further marked-up version of either a memorandum, or a letter, that is already before the Committee.

**Mr. Kirkwood:** You have a clear copy, Mr. Chairman. This just indexes the particular points of that letter to the testimony already presented.

**The Chairman:** Yes, What I have been handed here, now, is a further copy of the letter, or memorandum, dated February 1, to Mr. J. D. Collins, in Paris, from Mr. H. N. Matthews, of the Zurich office of Peat, Marwick, it is the same thing, except that there are some underlined portions of it and referrals in the side of it to testimony. I am in the hands of the Committee. My own feeling is that we are cluttering up the record with an awful lot of printed material here. I do not know if this adds to the Committee's understanding of it, or not. Perhaps, the best way would be merely to distribute this to the members of the Committee. I really do not think it should be printed, but I am willing to hear an argument on that.

## [Traduction]

Nous aurions dû persévérer et exiger de M. Bracewell qu'il la signe mais elle était entre les mains de mes collaborateurs.

Si M. Henderson avait une position aussi ferme à ce sujet, il aurait dû insister pour que M. Bracewell la signe. A mon avis, je ne pense pas qu'il importe que le nom de M. Bracewell n'y figure pas puisqu'il était au courant aussi bien que nous de ces pratiques. D'autre part, en proposant d'inclure dans la lettre le nom de M. Dudley, il a permis de mieux faire connaître la situation à la direction, ce qui a d'ailleurs permis à M. Mahler, le conseiller juridique de la société de signer cette lettre.

D'autre part, nous avons obtenu une lettre relative à l'ensemble des activités de la société Polymer Limitée, ce qui recouvre donc les activités de la société PISA, lettre signée par M. Bracewell.

On a demandé à M. Cowperthwaite pourquoi on avait supprimé les noms de certains signataires et certaines rubriques des annexes de la lettre de représentation. C'est moi qui ai supprimé ces noms en pensant que, si on les avait laissés, on aurait pu identifier certains clients et certains pays. Je n'ai certainement pas cherché à donner des témoignages peu précis et, après réflexion, la suppression de certains de ces renseignements n'était peut-être pas nécessaire. Cependant, je ne pense pas que ces suppressions aient modifié les témoignages qui ont été présentés.

Monsieur le président, je vous remercie.

**Le président:** Merci monsieur Kirkwood. Vous faisiez donc allusion à une lettre qui a déjà été déposée devant le Comité. Par conséquent, vous ne déposez aucun document. Je ne sais pas si nous devrions accepter une copie d'un document ou d'une lettre qui a déjà été déposée devant le Comité, copie sur laquelle on a ajouté certaines indications.

**M. Kirkwood:** Monsieur le président, vous avez déjà un exemplaire non altéré. Dans le présent exemplaire, on fait simplement des références aux témoignages qui ont déjà été déposés.

**Le président:** Oui, ce que l'on vient de me remettre, c'est un autre exemplaire de la lettre, ou du document, en date du 1<sup>er</sup> février, adressé par M. H. N. Matthews, du bureau de Zurich de la Société Peat, Marwick, à M. J. D. Collins, à Paris. Il s'agit du même document sauf que certaines phrases y sont soulignées et que l'on donne en marge des références aux témoignages. Je m'en remets aux membres du Comité. J'ai l'impression que l'on encombre le compte rendu d'un bien grand nombre de documents. Je ne sais pas si cela permettra aux membres du Comité de mieux comprendre la situation ou non. Peut-être la meilleure chose à faire serait de distribuer ce document au nom du Comité. Je ne pense vraiment pas que cette lettre devrait être publiée en annexe au compte rendu mais je suis prêt à entendre ce que les membres voudront dire à ce propos.

*[Text]*

**Mr. Martin:** I would distribute it and make it available to the Committee members.

**The Chairman:** All right, we will get it reprinted and distributed, but we will not make it an Appendix to today's meeting.

**Mr. Martin:** Fine.

**The Chairman:** All right. Mr. Clarke, do you wish to ask some questions. Mr. Clarke or Mr. Towers.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I did not know we were questioning, this morning, but I have listened to the statements of the two gentlemen, and I really have no further comment or questions, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Martin.

**Mr. Martin:** All right, if I may. There are only one or two areas at the moment, I should like to explore. I should like to ask Mr. Cowperthwaite if, in his view, and I think he may have covered this in earlier testimony, but I would like to have it on the record once again, were the Company and the Audit Committee fully apprised of the practices that had resulted in all this special audit work at the time? And did he feel comfortable that, indeed, they would be adequately advised so as to take corrective action if they felt corrective action was in order?

**Mr. Cowperthwaite:** Mr. Chairman, I think, as you said Mr. Martin, it has really come out previously, but I will restate that, in our opinion, and that was shared by Mr. Henderson as he brought out, the Company management were fully apprised of the rebating-practices that were carried out. And we brought it to the Audit Committee so that outside directors as well as management would be aware, and, thereafter, it was management's decision as to whether or not these practices would be corrected and, as we know, no correction of the practices took place until 1977.

**Mr. Martin:** Yes, I would like to ask you once again Mr. Cowperthwaite, because I think the whole discussion seems to be centering around at least one aspect of it, around the point as to whether, indeed, management did or did not pursue certain steps that one might have assumed would have been pursued as a result of all this discussion at the time of the audit. And I would like you to state, again, for the benefit of the Committee, why you did not ever raise the issue again in subsequent audits with the management, bearing in mind the considerable time and involvement that you and, as has been placed before us, your co-auditor, had at this particular year end. Why was it never raised again, when it must have been apparent to you, and to your Swiss associates, that indeed nothing had been done by the Company to in any way take any form of corrective action?

• 1200

**Mr. Cowperthwaite:** To try and summarize Mr. Martin, what I think we said before was that as a result of our field

*[Translation]*

**M. Martin:** Je la distribuerai aux membres du Comité.

**Le président:** Très bien, nous allons la faire reproduire et nous la distribuerons aux membres mais nous ne demanderons pas à ce qu'elle soit jointe en annexe au compte rendu de la réunion d'aujourd'hui.

**M. Martin:** Parfait.

**Le président:** Très bien. Monsieur Clarke, avez-vous des questions à poser? M. Clarke ou M. Towers.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je ne savais pas que nous pouvions poser des questions ce matin. J'ai écouté les déclarations des deux messieurs et, monsieur le président, je dois dire que je n'ai pas d'observations à faire ou d'autres questions à poser.

**Le président:** Monsieur Martin.

**M. Martin:** Très bien. Je vous remercie de me donner la parole. J'aimerais seulement obtenir des précisions à propos d'un ou deux domaines. J'aimerais demander à M. Cowperthwaite si, à son avis—peut-être a-t-il parlé de ce point tout à l'heure dans le cadre de sa déclaration mais j'aimerais que cela soit consigné à nouveau au rapport—la Société et le comité de vérification ont été pleinement informés des pratiques qui, à l'époque, avaient provoqué toutes ces mesures de vérification spéciales. Étaient-ils satisfaits que la société et le Comité soient informés de manière suffisante de façon à prendre des mesures correctives s'ils les jugeaient appropriées?

**M. Cowperthwaite:** Monsieur le président, je pense que ces indications, comme vous le dites monsieur Martin, ont déjà été données auparavant mais je répéterai qu'à notre avis, que M. Henderson partageait d'ailleurs, la direction de la compagnie était parfaitement informée des pratiques de rabais. Nous en avons informé le comité de vérification de façon à ce que les membres du conseil d'administration et la direction en aient connaissance. Par la suite, c'était à la direction de décider si ces pratiques devaient être corrigées ou non et, pour autant que nous sachions, elles n'ont pas été corrigées avant 1977.

**M. Martin:** J'ai l'impression que toute la discussion se rapporte aux mesures que la direction a prises ou n'a pas prises et qui, pourrait-on penser, auraient dû être prises à la suite de ces mesures de vérification. J'aimerais donc que vous disiez à nouveau aux membres du Comité pourquoi vous n'avez pas soulevé cette question à nouveau lors des autres réunions avec la direction, compte tenu du rôle important que vous jouiez, avec votre covérificateur, à la fin de cette année-là. Pourquoi n'a-t-on plus jamais soulevé cette question alors que vos associés suisses et vous-mêmes aviez dû constater que la Société n'avait pris aucune mesure corrective?

**M. Cowperthwaite:** Monsieur Martin, pour résumer ce que j'ai déjà dit, après des travaux de recherche, des discussions

## [Texte]

work, as a result of the extensive discussions with management, as a result of bringing it to the Audit Committee meeting we had established that these practices were known by management and management had decided to take no action on them. When we came to the next year, there was no change at all, I think I am correct in saying, in the way these practices were carried out and we were able to satisfy ourselves in the 1973 audit that the adequate controls were over these rebates and so on. As a result of this we concluded that the matter need not be brought again to the Audit Committee at the end of 1973.

**Mr. Kirkwood:** Mr. Martin, if I may add one point, you mentioned, "Was it brought again to management?" The Treasurer of the company was at a meeting in Fribourg on November 22, 1973 in connection with the 1973 audit and these rebating practices were again discussed at that meeting.

**Mr. Martin:** They were again discussed with the Treasurer of the company in November 1973?

**Mr. Kirkwood:** That is correct.

**Mr. Martin:** Was there at that time any indication by you as auditor that they could once again give rise to a complicated problem over the year end if nothing was done about them?

**Mr. Kirkwood:** It is really not a complicated problem. The same audit procedures were going to be conducted again in 1973 with the same results obtaining.

**Mr. Martin:** Mr. Cowperthwaite, do you feel that there were any particular surprises in the Aylesworth-Stanley Report that indeed your examination and advice to management and the Audit Committee might not have really covered at the time of the 1972 audit?

**Mr. Cowperthwaite:** The Aylesworth-Stanley Report, of course, went into a great deal of detail and to the best of my recollection we were not surprised at what came out of it. Substantially the facts there were in more detail but substantially I think I am right, Mr. Kirkwood, in this answer: the facts were as we had found them in 1972.

**Mr. Martin:** And had reported them to the Audit Committee and to management?

**Mr. Kirkwood:** We did not report them in quite that detail, Mr. Martin. We did not have, for example, the tables developed in the Aylesworth-Stanley Report. But certainly the concept of the rebates...

**Mr. Martin:** Let me ask you this specific question, Mr. Cowperthwaite and Mr. Kirkwood. You have mentioned that basically in the kinds of things that came out in the Aylesworth-Stanley Report the concept was certainly put before management and the Audit Committee at the time of the Audit Committee meeting and activities leading up to it in 1973. Do you feel that the management was given adequate information at the time of your presentation in 1973 to have been able to have come to the same kinds of conclusions or to have obtained the same kind of details ultimately obtained by the Aylesworth-Stanley Report?

## [Traduction]

prolongées avec la direction, après avoir parlé de cette question à la réunion du comité de vérification, nous sommes parvenus à la conclusion que ces pratiques étaient connues de la direction et que la direction avait décidé de ne pas prendre de mesures à cet égard. L'année suivante, aucun changement ne fut apporté et je crois ne pas me tromper lorsque je dis qu'en 1973, au moment de notre vérification, nous étions convaincus que les contrôles exercés sur ces ristournes étaient suffisants. À la suite de cela, nous avons conclu que la question n'avait pas besoin d'être soulevée une fois de plus au comité de vérification à la fin de 1973.

**M. Kirkwood:** Monsieur Martin, j'aimerais ajouter quelque chose. Vous avez dit: «Porté de nouveau à l'attention de la direction?» Le trésorier de la compagnie assista à une séance tenue à Fribourg, le 22 novembre 1973, au cours de laquelle on traita de la vérification de 1973 et de ces pratiques.

**M. Martin:** Ces pratiques furent de nouveau l'objet de discussions avec le trésorier de la compagnie en novembre 1973?

**M. Kirkwood:** C'est exact.

**M. Martin:** À cette époque, ne pensiez-vous pas, vous, en tant que vérificateur, que cela risquait de provoquer des problèmes graves à la fin de l'année si rien n'était fait?

**M. Kirkwood:** Il ne s'agit pas vraiment d'un problème grave. Les mêmes procédures de vérification devraient être reproduites en 1973 et les mêmes résultats obtenus.

**M. Martin:** Monsieur Cowperthwaite, pouvez-vous nous dire si vous avez été surpris d'une façon ou d'une autre par le rapport Aylesworth-Stanley, si vous y avez trouvé des choses que vous ne pouviez prévoir au moment de la vérification de 1972, au moment où vous avez conseillé la direction et le comité de vérification?

**M. Cowperthwaite:** Bien sur, le rapport Aylesworth-Stanley contenait un grand nombre de détails, mais, que je sache, il ne nous a pas surpris. Bien sûr, les faits étaient exposés de façon plus détaillée, mais, fondamentalement, c'était les mêmes faits que nous avions découverts en 1972, monsieur Kirkwood; je ne crois pas me tromper en vous disant cela.

**M. Martin:** En aviez-vous parlé au comité de vérification et à la direction?

**M. Kirkwood:** Pas avec autant de détails, monsieur Martin. Nous n'avions pas, par exemple, les tableaux préparés pour le rapport Aylesworth-Stanley. Mais le principe des ristournes...

**M. Martin:** Dans ce cas, monsieur Cowperthwaite, monsieur Kirkwood, je vais vous poser une question précise. Vous avez dit que, fondamentalement, les données contenues dans le rapport Aylesworth-Stanley étaient celles que vous aviez exposées à la direction et au comité de vérification au moment de la réunion de ce comité et au moment des événements de 1973. Estimez-vous qu'au moment de votre exposé, en 1973, la direction connaissait suffisamment de données pour parvenir aux mêmes conclusions que le rapport Aylesworth-Stanley, ou du moins qu'elle était à même de prendre connaissance de ces données si elle le désirait?

**[Text]**

In other words, do you feel you gave them enough background to work on that indeed the kind of further details that came out of the Aylesworth-Stanley Report would have been very quickly available to them had they bothered to check into it?

**Mr. Cowperthwaite:** Mr. Martin, I think as has come out at an Audit Committee meeting—and this went on for 20 to 30 minutes—as Mr. Kirkwood said, the concepts of redirected rebates inflated invoices, these concepts were discussed and these directors who were there as well as management were worldly in business affairs and they really realized that these practices were going on. Certainly the amount of detail, the item by item was not covered there. They were shown a copy of the schedules that had been tabled before this Committee.

**Mr. Kirkwood:** And specifically the case of Customer M was discussed at that committee meeting.

**Mr. Martin:** Was discussed?

**Mr. Kirkwood:** Yes.

**Mr. Martin:** At the Audit Committee meeting of February 1973?

**Mr. Kirkwood:** That is right.

**Mr. Martin:** The aspects of Company M?

**Mr. Kirkwood:** Right.

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, if I may, I am sure, Mr. Cowperthwaite, it is quite clear to you that management is indicating, and I think this latest memorandum put before us this morning, which I quote from the last paragraph:

In summary, Polysar submits that, in 1973, the Senior Management of the Company and the members of the Audit Committee were not advised of the objectionable practices identified by the Aylesworth-Stanley Report and that the disclosures to them were not made in such a manner as to indicate a need for serious concern and investigation.

• 1205

We also have the letter from Mr. McGregor of April 12, the then Chairman of the Audit Committee, in which he indicates under item (d) on page 2 of his memorandum, and I quote:

It was not presented as a very serious matter as I recall the presentation . . .

This was a sworn statement. Obviously we have a difference of opinion here, the person receiving the information and those who gave the information. It seems to me that both you and Mr. Henderson, Mr. Cowperthwaite, in varying degrees, felt that this matter was very clearly brought up at the Audit Committee meeting. It also appears equally clear that the Chairman of the Board, the President, the Chairman of the Audit Committee—I am not clear as to the position of others present—did not feel, indeed, that they were being presented

**[Translation]**

Autrement dit, pensez-vous que vous leur avez communiqué suffisamment de détails pour qu'ils puissent parvenir aux mêmes conclusions que le rapport Aylesworth-Stanley avec un minimum de recherches?

**M. Cowperthwaite:** Monsieur Martin, on a discuté de toutes ces questions au cours d'une séance du comité de vérification qui s'est poursuivie pendant 20 ou 30 minutes et, comme M. Kirkwood l'a dit, les principes de ristournes différées, de factures gonflées, tous ces principes furent discutés, et les directeurs qui étaient présents, de même que les membres de la direction, étaient des personnes qui connaissaient bien le monde des affaires et qui savaient parfaitement de quelles pratiques il était question. Bien sûr, nous n'avions pas à cette époque les mêmes détails, point par point. Mais les directeurs eurent la possibilité de voir un exemplaire des tableaux qui ont été déposés devant ce Comité.

**M. Kirkwood:** On y discuta, entre autres, du cas du client M.

**M. Martin:** On en discuta?

**M. Kirkwood:** Oui.

**M. Martin:** A la séance du comité de vérification de février 1973?

**M. Kirkwood:** Exactement.

**M. Martin:** Les caractéristiques de la compagnie M?

**M. Kirkwood:** Oui.

**M. Martin:** Monsieur le président, la position adoptée par la direction est de plus en plus claire, surtout depuis que nous avons reçu ce dernier memorandum, qui nous a été soumis ce matin et dont je cite le dernier paragraphe:

En résumé, Polysar estime qu'en 1973 la haute direction de la compagnie et les membres du comité de vérification n'étaient pas au courant des pratiques identifiées par le rapport Aylesworth-Stanley et que les révélations qui leur avaient été faites ne justifiaient pas des préoccupations graves et l'ouverture d'une enquête.

Nous avons également une lettre de M. McGregor, qui était alors président du comité de vérification; cette lettre est datée du 12 avril et, au paragraphe d), à la page 2, il déclare:

Si je me souviens bien, l'affaire n'était pas présentée comme étant très grave . . .

C'était une déclaration sous serment. De toute évidence, il y a une différence d'opinion entre la personne qui a reçu ces informations et les personnes qui les ont données. Il me semble que vous-même, monsieur Cowperthwaite, et M. Henderson, avez estimé à des degrés divers que cette question avait été véritablement soumise au comité de vérification. Il semble clair également que le président du Conseil d'administration, le président, le président du comité de vérification—je ne suis pas certain du titre des autres personnes présentes—n'estimaient

[Texte]

with anything of very major importance and, therefore, is their argument for having done nothing about it subsequently.

[Traduction]

pas se heurter à une question particulièrement grave et c'est pour cette raison qu'ils prétendent aujourd'hui n'avoir pas agi plus tard.

**Mr. Cowperthwaite:** Yes, Mr. Martin, I think I have to agree with you. I think the matter is a question of impasse. Mr. Henderson in his testimony went certainly rather stronger in his comments as to what went on at the Audit Committee meeting that we were, but in our professional opinion the matter was discussed. As to the question of the seriousness of the situation, I think we have to go back to 1972, and I will not repeat all those wretched words again about no contingent liability and legal opinions and the rest, and the fact that this was business practice that was fairly well known in Switzerland. We as auditors brought the matter to their attention. We were prepared and subsequently did sign the report and it was really a question then that management had to assess, but as Mr. Kirkwood and I, I think, have brought out that really so many people in the company knew of this, the meetings that took place in Fribourg, I think it was, with Mr. Bracewell, who was there. Mr. Roberts in his testimony has indicated that he and others had done them, that Mr. Dudley had held the position and so on and so on. I certainly will not say that recollections of people after some period of time, they are all entitled to their opinion, but management in the company at various levels were aware as to what was going on. This was the major marketing subsidiary of the company and I put it to you that management had to have the knowledge of the information because it had been discussed around so much. Those members of the Audit Committee if—and I strongly disagree with this—they felt that we had not brought up the matter, would surely have gone away and sort of said that they had heard some reference to this and they did not know anything about it, what was going on. There were so many people in the company who were aware of it, but I put it to you again that in the context of the presentation that we made, it was my belief and Mr. Kirkwood has said the same and Mr. Henderson much stronger, the Audit Committee of Polysar on February 21, 1973 was made aware of these practices and subsequently a report was made to the board and nothing changed.

**Mr. Martin:** Okay. Just one final question, if I may. I would like to come back for a moment to a matter which received a good deal of discussion in earlier stages of our hearings and then was resurrected again I guess by Mr. Henderson, the matter of Mr. Bracewell's signing or not signing this particular letter of representation. Obviously, Mr. Kirkwood, bearing in mind that Mr. Cowperthwaite said earlier that Mr. Bracewell would normally sign these kinds of liability certificates for the international company, for the entire company, you were anxious to have his signature on that piece of paper, bearing in mind this had become a very important piece of paper to you as auditor, again bearing in mind the extensive number of man-hours that you and the senior partner in Switzerland and other people had spent on it. Mr. Bracewell presumably declined. What was his reason for declining and what kinds of discussions did you have subsequently before you were pre-

**M. Cowperthwaite:** Oui, monsieur Martin, je dois le reconnaître avec vous. En ce genre de choses, on aboutit forcément à une impasse. M. Henderson, au cours de son témoignage, a pris position beaucoup plus fermement quant à ce qui s'est passé à cette réunion du comité de vérification que nous-mêmes, mais pour notre part, notre opinion professionnelle est que la question avait été discutée au cours de cette réunion. Quant à la gravité de la situation, il faut remonter à 1972, et je ne voudrais pas répéter une fois de plus toutes ces expressions pénibles de passif éventuel, d'opinions juridiques, etc., et le fait qu'il s'agissait là de pratiques commerciales bien connues en Suisse. En tant que vérificateurs, nous avons attiré l'attention des responsables sur la question, nous avons signé plus tard un rapport à ce sujet, mais, à partir de là, c'était à la direction de décider de la voie à suivre; pourtant, comme M. Kirkwood et moi-même l'avons déjà dit, un grand nombre de personnes dans la société connaissaient cette situation; des réunions avaient eu lieu à Fribourg, je pense, M. Bracewell y assistait. M. Roberts, dans son témoignage, a dit que lui-même et certaines autres personnes connaissaient la situation, que M. Dudley avait défendu cette position, etc. Je ne voudrais pas préjuger des souvenirs de certaines personnes au bout d'un certain temps, mais chacun a droit à son opinion et la direction de la compagnie, à différents niveaux, connaissait la situation. Il s'agissait de la principale filiale de commercialisation de la compagnie et vous reconnaissez que la direction devait connaître ces renseignements, qui avaient fait l'objet de tant de discussions. Les membres du comité de vérification—et c'est là que je ne suis pas du tout d'accord—s'ils estimaient que la question n'avait pas été soulevée suffisamment auraient probablement dû insister pour revenir sur la question. Dans la compagnie, un très grand nombre de personnes étaient au courant, mais, je vous le répète, dans l'exposé que nous fîmes à cette époque, j'estimais, tout comme M. Kirkwood et M. Henderson, que le comité de vérification de Polysar avait été mis au courant de ces pratiques le 21 février 1973 et avait ensuite soumis un rapport au conseil d'administration, qui n'avait pas jugé utile de changer quoi que ce soit.

**M. Martin:** Bien. Une dernière question, si vous permettez. J'aimerais revenir un instant sur une question qui a fait l'objet de nombreuses discussions au début de nos audiences et que M. Henderson a soulevée ensuite; il s'agit de la question de savoir si M. Bracewell a signé ou non cette lettre de représentation. Monsieur Kirkwood, M. Cowperthwaite nous a dit tout à l'heure que M. Bracewell aurait dû normalement signer ce genre de certificat de responsabilité pour la compagnie internationale, pour la compagnie entière, et que vous souhaitiez vivement voir sa signature figurer sur ce document qui devenait pour vous un document particulièrement important, surtout si l'on tient compte du nombre d'heures-hommes que vous-même et vos associés suisses aviez consacrées à sa préparation. J'imagine que M. Bracewell a dû refuser de signer. Quelle raison a-t-il donnée, sur quoi ont porté vos discussions,

[Text]

pared to accept an alternative who after all was one of the members of the staff in Switzerland?

**Mr. Kirkwood:** Actually it was even prior to all of the time spent by Mr. Matthews on this problem. It was during my visit to Fribourg on December 5 that we concluded that it would be desirable to have Mr. Bracewell sign this particular letter because he was in attendance at that meeting and had the benefit of the discussions of that meeting.

• 1210

Subsequently, when Mr. Bracewell and I returned to Canada and I had received the draft representation letter from Mr. Matthews and Mr. Bracewell had been furnished a copy, we had one or two telephone conversations with respect to certain deletions that he wished to make from that letter and, at that same time, he also wished his own name to be deleted as a signing authority to the letter. His reasoning was that he was not at that time an officer of PISA, although he was a director of PISA.

Mechanically, it would have presented some difficulty, with the short time, to have Mr. Bracewell sign that letter, because obviously it would have had to come from Switzerland and been signed by him and then go back to Switzerland to rest in their files.

So, as I have stated, I really did not feel that it was a serious deletion to have Mr. Bracewell's name taken off the letter.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Martin. Supplementaries now, Mr. Francis? Mr. Towers, a supplementary?

**Mr. Towers:** I was wondering, Mr. Chairman, with reference to the statement by Mr. Henderson where he said that he was alone, and Mr. Cowperthwaite said that he was alone, because he was the only one wanting to write to the Prime Minister, whether Mr. Cowperthwaite could enlarge on the discussion that took place at that time. I think it is important because, in the testimony of Mr. Henderson, we find on page 28:8 that he says that

Both these senior officers shared my view ...  
and that is Mr. Hayes and Mr. Long ...

... shared my view that the questionable practices coming to light should be investigated in depth and that if Polymer and our joint auditors, Peat, Marwick and Company were not prepared to do it, then the Auditor General should draw the matter to the attention of someone who would.

**Mr. Cowperthwaite:** Yes. First of all, on the question of the letter to the Prime Minister, he first raised it at the audit committee meeting—I think that came out quite clearly in testimony—and subsequently raised it again on March 7 when we signed the statements down in Sarnia.

The point was, however, that the matter was investigated in Europe in depth by our Swiss colleagues, and, as I said, regardless of who did this field work, both auditors—joint auditors—had to be professionally satisfied on the worth of the

[Translation]

à la suite desquelles c'est un des membres du personnel en Suisse qui a finalement signé à sa place?

**M. Kirkwood:** En fait, c'était avant même que M. Matthews s'intéresse à ce problème; c'était pendant mon séjour à Fribourg, le 5 décembre, que nous avons conclu qu'il serait souhaitable de demander à M. Bracewell de signer cette lettre puisqu'il assistait à cette séance et avait entendu toutes les discussions.

Puis, par la suite, lorsque M. Bracewell et moi-même sommes rentrés au Canada et après que M. Matthews m'eut fourni le projet de lettre de représentation que M. Bracewell avait aussi reçu, nous avons eu une ou deux conversations téléphoniques au sujet de ce qu'il voulait supprimer dans cette lettre, notamment sa signature. Il prétendait alors ne pas être un agent de PISA, même s'il en était un directeur.

Matériellement, il aurait été difficile dans ce court laps de temps que M. Bracewell signe la lettre, du fait que cette lettre devait venir de Suisse puis être signée et être renvoyée en Suisse pour leur dossier.

Comme je l'ai dit, donc, je n'ai pas considéré la suppression du nom de M. Bracewell de cette lettre comme quelque chose de grave.

**Le président:** Merci, monsieur Martin. Avez-vous des questions supplémentaires à poser, monsieur Francis? Monsieur Towers?

**M. Towers:** Je me demandais, monsieur le président, à la suite de la déclaration faite par M. Henderson indiquant qu'il était le seul et à la suite de la déclaration de M. Cowperthwaite qui disait qu'il était le seul aussi, car c'était le seul qui voulait écrire au premier ministre, si M. Cowperthwaite pourrait nous en dire plus long sur la discussion qui a eu lieu à l'époque. Je crois que ceci est important, parce que, dans le témoignage de M. Henderson, on trouve à la page 28:8:

Ces deux fonctionnaires, ...  
et il s'agissait de M. Hayes et de M. Long ...

... comme moi, étaient d'avis que ces pratiques douteuses devaient être examinées en détail et que si Polymer et nos covoérificateurs de Peat, Marwick and Co. n'étaient pas disposés à le faire, l'Auditeur général devait porter la chose à l'attention de quelqu'un qui pourrait prendre des mesures en conséquences.

**M. Cowperthwaite:** Oui. Tout d'abord, au sujet de la lettre écrite au premier ministre; il a soulevé à l'origine cette question auprès du comité de vérification, et cela apparaît clairement dans le témoignage, et il l'a soulevée à nouveau le 7 mars au moment où il signait les états, à Sarnia.

Cependant, cette question avait été étudiée de près en Europe par nos collègues suisses et, comme je l'ai dit, quelque soient ceux qui avaient effectué ce travail, qu'il s'agisse à la fois des vérificateurs et des covoérificateurs, ceux-ci avaient dû

**[Texte]**

explanations given. Mr. Maxwell Henderson at no stage, to the best of my recollection, indicated to the audit committee or to the company or to ourselves that the work had not been done, and Mr. Kirkwood categorically has recently stated that he was not asked for a further breakdown of information. The facts, again, are very clear: that if Mr. Henderson had not been satisfied with the depth of the investigation or the work that had been done, he could not sign the statements.

He was alone, as I have said, he was alone in wanting to write to the Prime Minister. There was discussion about this because under Section 77, we had addressed our report to the honourable Minister of Supply and Services. It was our understanding that if there were to be a separate letter or if there were to be mention in the report, the vehicle was—in accordance with the Financial Administration Act—to write to Mr. Goyer or mention it in our report. Mr. Henderson did not feel that was necessary. He did not make a strong suggestion, or indeed any suggestion, in regard to any qualification in the report in this regard.

So, as Auditor General, he felt he should write to the Prime Minister on the matter. But really, in our way of thinking as auditors, the auditor has the responsibility to sign the statement. You cannot duck the issue by giving a clean certificate and then writing a private letter, in this case to the Prime Minister. The circumstances are there, and he was satisfied, had to be satisfied, with the volume of work and the information he received or he just could not have signed the statement.

**The Chairman:** Mr. Towers?

**Mr. Towers:** Yes. I think I have to disagree with that statement, Mr. Chairman, because had he been satisfied, even though he did not have the evidence, that there was no wrongdoing, then, he would not have had any thought of writing to the Prime Minister. So, he must have had doubts even though he did not have the documents to prove it and it was not proved until such time as the Aylesworth Report surfaced. Certainly, one of the things that I think has to be given consideration, by this Committee, is the fact that the Aylesworth Report came out on the side of the former Auditor General and, rather than on the side of the position that your Company took and, therefore, I have to take exception to that.

• 1215

**Mr. Cowperthwaite:** If I can just make one further point: we were both on the same side because we were joint auditors. I am trying to make the point that joint auditors have the same responsibility and they have to exercise that responsibility in the prescribed manner and that prescribed manner is to sign the Report which we both did sign. And, I put it, again, that in the field of auditing you have to accept the responsibility: either you are satisfied or you are not. It is black or white and, in signing that report, Mr. Henderson indicated that he was satisfied. In writing separately to the Prime Minister he was taking exception to the practices and he wanted to inform the Prime Minister in the way that he has stated. That was outside

**[Traduction]**

se montrer satisfaits, professionnellement parlant, des explications fournies. Je ne puis me souvenir que M. Maxwell Henderson ait, à quelque moment, indiqué au comité de vérification des comptes ou à la société, on nous ait indiqué, que ce travail n'avait pas été fait. M. Kirkwood a récemment déclaré d'une façon tout à fait catégorique qu'on ne lui avait pas demandé de donner plus de détails à ce sujet. Il est clair que, si M. Henderson n'avait pas considéré cette enquête comme satisfaisante ou n'avait pas considéré le travail comme ayant été fait, il n'aurait pas alors signé les états.

Il a été le seul, comme je l'ai dit, à vouloir écrire au premier ministre; ceci et mis en cause, en vertu de l'article 77, nous avions nous-mêmes adressé notre rapport à l'honorable ministre des Approvisionnements et Services. Nous avions cru comprendre que si on devait écrire une lettre à part ou que s'il fallait en faire mention dans le rapport, la Loi sur l'administration financière prévoyait que l'on écrive à M. Goyer ou qu'on mentionne l'affaire dans notre rapport. M. Henderson a jugé qu'il n'était pas nécessaire de procéder ainsi et il n'a pas proposé en fait de le mentionner dans le rapport.

Donc à titre d'Auditeur général, il voulait écrire au premier ministre à ce sujet; mais, comme vérificateurs des comptes, nous pensons que le vérificateur a la responsabilité de signer les états. On ne peut éviter cette responsabilité en certifiant les États, puis écrire une lettre personnelle, dans ce cas-ci, au premier ministre. L'Auditeur général devait être convaincu que le travail avait été fait et que les renseignements étaient satisfaisants, ou il n'aurait pas signé les états.

**Le président:** Monsieur Towers.

**M. Towers:** Oui. Je dois dire que je ne suis pas d'accord avec cette déclaration, monsieur le président, car, si l'Auditeur général avait été convaincu, même s'il n'en avait pas reçu la preuve, qu'il n'y avait eu aucune infraction, alors il n'aurait pas songé à écrire au premier ministre. Il devait donc avoir des doutes, même s'il n'avait pas de preuves, même s'il a fallu attendre le rapport Aylesworth pour obtenir des preuves. Bien sûr, ce Comité ne doit pas oublier que le rapport Aylesworth adoptait plutôt la position de l'ancien Auditeur général et non pas celle de votre société; c'est un fait dont il faut tenir compte.

**M. Cowperthwaite:** Une autre observation: nous défendions la même position parce que nous étions covérificateurs. J'essaie de vous expliquer que les covérificateurs ont la même responsabilité et qu'ils exercent cette responsabilité de la façon prescrite, c'est-à-dire en signant ce rapport que nous avons d'ailleurs signé tous les deux. Je vous le répète, dans le domaine de la vérification, il faut assumer la responsabilité: soit que vous êtes convaincu, soit que vous ne l'êtes pas. Dans ce domaine, c'est tout blanc ou tout noir et, en signant ce rapport, M. Anderson faisait preuve d'une certaine conviction. En écrivant ensuite au premier ministre, il s'opposait aux pratiques en cause et désirait informer le premier ministre tout

[Text]

of his duties as joint auditor of Polymer because he had discharged those responsibilities by signing that Report.

**Mr. Kirkwood:** If I could just supplement that, Mr. Towers, certainly, the Auditor General at the time, Mr. Henderson, and we shared the same concerns. We were both very disturbed with these practices and would have liked to have seen them stopped. We brought them to the attention of management, to the attention of the Board of Directors, and no action was taken.

**Mr. Martin:** With the actual recommendation that they be stopped?

**Mr. Kirkwood:** No. Not with the recommendation that they be stopped. We do not manage the Company.

**The Chairman:** All right, Mr. Martin. Mr. Clarke, I am sorry, your supplementary.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you, Mr. Chairman. I have no reason to doubt Mr. Cowperthwaite, nor do I, but I think it might be useful to have on the record a comment from the Auditor General and therefore, I would direct this question to him. Could he describe, briefly, the takeover discussion that was held between Mr. Henderson and Mr. Macdonell at the time of Mr. Macdonell's taking over as it related to the Polymer audit and particularly to the aspect that Mr. Cowperthwaite referred to?

**Mr. J. J. Macdonell (Auditor General of Canada):** Well, Mr. Chairman, a discussion did take place between Mr. Henderson and me, as I recall, in late July, 1973, here, in Ottawa. There was no mention whatever, at that takeover discussion which we might term it, of Polymer to me. I would like to add to that the fact that, at the hearing in the afternoon of whatever day it was, I think it was April 5, Mr. Henderson was present. He spoke to me just before the hearing commenced to say that, in fact, he was disappointed that this had not been brought to my attention by the interim Acting Auditor General, Mr. Long and that it was not, appropriate, in his view that he should bring it up. Now that is all that I can put on record with relation to that matter. Mr. Chairman, with your permission, however, I think this is an important point. It has been referred to in Mr. Henderson's testimony and Mr. Clarke has asked this question. I have had a chance to scan briefly the statement that was tabled, this morning, by Polysar and reference is made to it there. Mr. Cowperthwaite has referred to it in his remarks. Present, this morning, is Mr. Harold Hayes and I think it would be useful if perhaps Mr. Hayes was permitted a very brief comment because, in fact, there was a takeover period between Mr. Henderson's retirement in March, 1973, and my arrival, my appointment becoming effective July 1, 1973. So, if you would permit Mr. Hayes perhaps a brief comment on this matter, I think it is important to clear it up because he has been in touch with Mr. Long in the last several days.

**Mr. Martin:** I think, Mr. Chairman, on this matter certainly, I would, be pleased to hear from Mr. Hayes but, in our

[Translation]

comme il l'a fait. Cela dépassait ses fonctions en tant que vérificateur de Polymer, puisqu'il s'était déjà acquitté de ses responsabilités en signant ce rapport.

**M. Kirkwood:** Monsieur Towers, j'aimerais ajouter quelque chose à ce sujet. Sans doute, à cette époque, l'Auditeur général, M. Henderson, et nous-mêmes partagions les mêmes préoccupations. Ces pratiques nous inquiétaient fort et nous aurions aimé les voir prendre fin. Nous attirâmes donc l'attention de la direction et du conseil d'administration sur ces pratiques, mais aucune mesure ne fut prise.

**M. Martin:** Vous recommandiez que l'on mette fin à ces pratiques?

**M. Kirkwood:** Non, nous ne faisons pas de recommandations, nous ne dirigeons pas la compagnie.

**Le président:** Très bien, monsieur Martin. Monsieur Clarke, excusez-moi, vous pouvez poser une question supplémentaire.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci, monsieur le président. Je n'ai aucune raison de douter de ce que dit M. Cowperthwaite—je n'en doute d'ailleurs pas—mais il serait peut-être utile d'entendre le point de vue de l'Auditeur général, et c'est la raison pour laquelle je veux lui poser cette question. Pourrait-il nous rappeler brièvement les discussions qui ont eu lieu entre M. Henderson et M. Macdonell au moment où M. Macdonell prenait le poste de M. Henderson; que se sont-ils dit au sujet de la vérification de Polymer et en particulier au sujet des questions qui ont été soulevées par M. Cowperthwaite?

**M. J. J. Macdonell (Auditeur général du Canada):** Eh bien, monsieur le président, effectivement, M. Henderson et moi-même avons discuté de cette question ici, à Ottawa, à la fin de juillet 1973. Pourtant, je ne me souviens pas que nous ayons discuté à proprement parler du cas de Polymer. J'ajouterais pourtant qu'à la séance de l'après-midi de ce jour-là, je crois que c'était le 5 avril, M. Henderson était présent. Avant le début de la séance, il me dit qu'il était déçu d'apprendre que cette question n'avait pas été portée à mon attention par l'Auditeur général suppléant par intérim, M. Long, et qu'à son sens, il ne lui appartenait pas, à lui, de m'en parler. C'est tout ce dont je peux me souvenir à ce sujet. Monsieur le président, si vous le permettez, j'aimerais revenir sur cette question importante. M. Henderson en a parlé dans son témoignage et M. Clarke a posé cette question. J'ai parcouru rapidement la déclaration déposée ce matin par Polysar, et on en parle également dans ce document. M. Cowperthwaite en a parlé dans ses observations. Ce matin, nous avons parmi nous M. Harold Hayes et je pense que M. Hayes devrait pouvoir nous donner des renseignements supplémentaires à ce sujet, car, en fait, entre le moment où M. Henderson a pris sa retraite en mars 1973 et ma nomination le 1<sup>er</sup> juillet 1973, il y a eu un intérim. Je vous demande donc de permettre à M. Hayes de faire des observations à ce sujet, cela me semble important, et, de plus, M. Hayes est entré en contact à plusieurs reprises avec M. Long depuis quelques jours.

**M. Martin:** Monsieur le président, j'aimerais beaucoup entendre le point de vue de M. Hayes, mais demain matin,

## [Texte]

discussions tomorrow morning when we are discussing other witnesses that we may want to hear—Thursday morning rather—this would not preclude our discussing such people as Mr. Long, in the event we feel it would be useful to bring them forward.

• 1220

**The Chairman:** You are quite right.

Mr. Hayes.

**Mr. H. E. Hayes (Director General, Crown Corporations and International Audits, Office of the Auditor General):** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Henderson, in his testimony before the Committee on April 5, 1977, indicated that he was disappointed that Mr. Long and myself had not followed up on this matter, briefed Mr. Macdonell on it and, if necessary, reported it in our 1973 report. At no time during my discussion with Mr. Henderson did I get the impression that he wanted to make a public issue of this. I think this is supported by the statements made in the penultimate paragraph of his letter to the Prime Minister on March 22, 1973, a copy of which was provided to me, together with the covering letters sent to Messrs. Rush, Hampson and Cowperthwaite enclosing copies of his letter to the Prime Minister.

Furthermore, I think had he clearly meant for us to follow up on this matter, and if necessary report it, he could have confirmed this by providing us with a copy of his letter to Mr. Rush dated October 25, 1973, and of Mr. Rush's reply dated November 8, 1973, at the same time suggesting it be followed up with the Prime Minister.

**The Chairman:** Mr. Hayes, you did not see fit, however, in any event, to bring this to the attention of the new Auditor General on his assumption of the office?

**Mr. Hayes:** No, that is quite correct, Mr. Chairman, because of the understanding from the discussions I had with Mr. Henderson. In his testimony he indicated that both Mr. Long and I had a number of discussions with him on this matter, and I do not honestly recall these discussions.

**The Chairman:** All right. Would members of the Committee like to ask questions of Mr. Hayes? Mr. Martin? Mr. Francis? Mr. Towers? Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** It is not so much a question, Mr. Chairman, but I think it might be wise to observe that at the time Mr. Hayes came under the jurisdiction of the present Auditor General, Mr. Macdonell, Polymer was, as I understand it, a former client. Is that not correct?

**Mr. Hayes:** This is correct.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** And there is little point in anyone's discussing former clients.

**The Chairman:** That is right. All right. Thank you, Mr. Hayes.

I wonder if I could just go back to Mr.— We are still on supps here?

**Mr. Francis:** Yes.

## [Traduction]

lorsque nous interrogerons d'autres témoins que nous convoquerons— Plutôt jeudi matin— Cela ne nous empêcherait pas de discuter de l'opportunité de faire comparaître M. Long au cas où nous le jugerions utile.

**Le président:** Vous avez raison.

Monsieur Hayes.

**M. H. E. Hayes (Directeur général, Vérifications internationales et sociétés de la Couronne, bureau de l'Auditeur général):** Merci, monsieur le président. Dans son témoignage du 5 avril 1977, devant le Comité, M. Henderson s'est dit déçu du fait que M. Long et moi-même n'ayons pas donné suite à l'affaire, mis M. Macdonell au courant et, si nécessaire, y avoir fait allusion dans notre rapport pour 1973. A aucun moment lors de discussions avec M. Henderson je n'ai eu l'impression qu'il voulait en faire un débat public. D'ailleurs, mon impression est confirmée par l'avant-dernier paragraphe de la lettre qu'il a envoyée le 22 mars 1973 au premier ministre; on m'en avait remis une copie, en même temps que copie des lettres envoyées à MM. Rush, Hampson et Cowperthwaite, et des copies de sa lettre au premier ministre.

En outre, s'il avait vraiment voulu que nous lui donnions suite et, si nécessaire, que nous en fassions un rapport, il aurait pu nous fournir une copie de la lettre qu'il a envoyée le 25 octobre 1973 à M. Rush et de la réponse de ce dernier, datée du 8 novembre 1973. Il aurait pu en même temps nous suggérer une relance auprès du premier ministre.

**Le président:** Monsieur Hayes, vous n'avez jamais cru bon de mettre le nouvel Auditeur général au courant?

**M. Hayes:** Non, à cause des discussions que j'avais eues avec M. Henderson. Dans son témoignage, il a dit en avoir discuté avec M. Long, ainsi qu'avec moi, mais je ne m'en souviens franchement pas.

**Le président:** Très bien. D'autres membres du Comité aimeraient-ils interroger M. Hayes? Monsieur Martin? Monsieur Francis? Monsieur Towers? Monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Ce n'est pas tellement une question; c'est plutôt un commentaire. Il serait peut-être bon de souligner qu'au moment où M. Hayes a commencé à travailler pour l'Auditeur général actuel, M. Macdonell, Polymer était un ancien client, n'est-ce pas?

**M. Hayes:** En effet.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Il est habituellement inutile de discuter des anciens clients.

**Le président:** Vous avez raison. Merci, monsieur Hayes.

Je me demande si nous ne pourrions pas en revenir à monsieur... Nous en sommes encore aux questions supplémentaires?

**M. Francis:** Oui.

[Text]

**The Chairman:** This is still my supplementary.

**Mr. Francis:** I was going to add . . .

**The Chairman:** I have not had one yet, you have.

As I understand your position here today anyway, Mr. Cowperthwaite, you and Mr. Kirkwood really—I want to be sure of this—are contradicting other testimony we have had before the Committee in respect of the knowledge of Polysar's Canadian management of the details and the specifics of these matters and the discussions that took place in the audit committee. You have really indicated, in a form of rebuttal to Mr. Henderson's testimony, that you feel that if there were certain matters he felt were wrong, he should not have signed the certificate. You people did sign the certificate, and yet you have indicated that you were very disturbed—or Mr. Kirkwood has—that he was very disturbed and wanted to see these practices stopped. I get back to Mr. Martin's first question, which I think was: why was this not repeated each year from 1973 on to 1976? These disturbing practices were still going on. You then were the sole auditor. You said that if Mr. Henderson, for instance, did not feel that the legal opinions given were independent opinions, that he should not have signed the certificate. Again, I reiterate you did sign the certificate. There were many things that were wrong. I do not feel for one that those legal opinions were independent. How could they be? Why did these disturbing and wrong practices continue when you were the auditor? That is really what I am getting down to, I suppose.

• 1225

**Mr. Cowperthwaite:** First of all, Mr. Chairman, I do not think we have presented any contradictory testimony today compared with what went before. We are going round and round the same circle and invariably there will be different inflections, different recollections at a point in time, but we are not contradicting our testimony. An auditor in signing the report must satisfy himself that the statement is fairly presented. The role of the auditor, when he is not, when there is something that he wished to bring to the attention of the management and the directors, is to bring it to the Audit Committee.

**The Chairman:** Can I interrupt there, just for a moment? He also has a responsibility to the shareholder, does he not?

**Mr. Cowperthwaite:** Yes, his responsibility to the shareholder, as was included in earlier testimony, is carried out through his report, that is his vehicle, and that report, which was signed under Section 77, is the vehicle that he has for bringing the matter to the attention of the shareholder. In this particular case, this point on which we were satisfied from an audit point of view, we wanted to make sure that it was brought to the attention, not only of the management, but to outside directors. As has been said this morning, management runs the company. They are management accounts. The auditor has no

[Translation]

**Le président:** Je peux encore poser une question supplémentaire.

**M. Francis:** J'allais ajouter . . .

**Le président:** Je n'en ai pas encore posé une, mais vous, vous en avez eu la chance.

Si je comprends bien votre position, monsieur Cowperthwaite, M. Kirkwood et vous venez contredire l'autre témoignage que l'on a entendu au sujet de la connaissance qu'avait l'administration canadienne de Polysar des détails de toute cette affaire et des discussions qui ont eu lieu au sein du comité de vérification. Vous réφέtez en quelque sorte le témoignage de M. Henderson lorsque vous dites qu'il n'aurait pas dû signer le rapport s'il ne s'était pas estimé entièrement satisfait de toute la vérification. Vous-mêmes avez signé le rapport et pourtant, M. Kirkwood, ou vous, avez affirmé être très ennuyés par toutes ces pratiques, vous avez même demandé qu'on y mette un frein. J'en reviens à la première question de M. Martin: pourquoi n'a-t-on pas refait la même chose chaque année de 1973 à 1976? Ces pratiques gênantes continuaient d'exister et vous étiez le seul vérificateur. Vous avez dit que si M. Henderson n'estimait pas que les avis juridiques que l'on avait donnés étaient des avis indépendants, il n'aurait pas dû signer le certificat. Je répète que vous avez signé le certificat. Beaucoup de choses n'ont pas été comme il aurait fallu. Pour ma part, je ne pense pas que ces avis juridiques étaient des avis indépendants. Comment pourraient-ils l'être? Pourquoi ces pratiques néfastes se sont-elles poursuivies alors que vous étiez le vérificateur? C'est là le point qui m'intéresse.

**M. Cowperthwaite:** Tout d'abord, monsieur le président, je ne pense pas que nous ayons donné des témoignages contradictoires aujourd'hui, comparé à ce qui s'est passé auparavant. Nous n'arrêtons pas de tourner en rond et il est bien évident que, à un moment ou à un autre, on se souvient de points différents; cependant, nous n'allons pas à l'encontre des témoignages que nous avons déjà déposés. Un vérificateur a pour rôle de vérifier que le bilan financier a été présenté de façon correcte. Quand ce n'est pas le cas, quand il veut porter un point particulier à l'attention de la direction et des membres du conseil d'administration, il doit en informer le comité de vérification.

**Le président:** Permettez-moi de faire une grève interruption. Le vérificateur a également des responsabilités à l'égard des actionnaires, n'est-ce pas?

**M. Cowperthwaite:** Oui, comme nous l'avons précisé précédemment dans le cadre des témoignages, il assume ses responsabilités à l'égard des actionnaires par le biais de son rapport. Le rapport est signé en vertu de l'article 77 et c'est là le moyen dont il dispose pour porter un point particulier à l'attention des actionnaires. Dans ce cas, nous voulions nous assurer que ce point avait été porté non seulement à l'attention de la direction, mais aussi à l'attention de ceux des membres du conseil d'administration qui sont des personnes de l'extérieur. Comme on l'a dit ce matin, c'est la direction qui dirige la société. Il

**[Texte]**

right or has no possibility of stopping something if management wants to continue it. As I said before, we had established and Mr. Matthews in testimony indicated that these practices were if not common, the word has been used, they were common practices in Switzerland as such and we were able to complete our audit work and to sign the report in the normal manner as did our joint auditor. Management, then, in turn decided that these practices would continue. It is not usual, where the auditor can satisfy himself professionally, to go on year after year bringing the matter up to the Audit Committee. It is a question of opinion as to whether one would do that or not, but it is very rare that when an auditor satisfies himself that management are fully aware of the situation, that he will continue to bring the matter to the attention of the company.

**The Chairman:** If I can just get to the question of the legal opinion and the independence of it. In my own practice at times, I have been consulted by an auditor who was not convinced that the legal opinions that had been provided to management were correct and I am sure on occasion your own firm has retained outside legal opinions in respect of matters such as we are discussing here. Did Peat, Marwick, Mitchell and Company obtain a separate outside independent legal opinion in respect of these matters and, if not, why not?

**Mr. Cowperthwaite:** It is very unusual and to the best of my recollection almost unheard of for an audit firm to retain outside legal counsel to report on a matter connected with their client. The one that was questioned was the one in Switzerland where a legal opinion was given by the firm Baker and McKenzie with Dr. Homburger who was a partner there and a director. This is not uncommon in Canada. Auditors require legal opinions from company's counsel and frequently a lawyer, a member of that firm is on the Board of Directors of the company and his opinion is given and the opinion is provided by the company's formal legal counsel. This is not unusual. Furthermore, in a firm such as Baker and McKenzie which is of some repute, our firm was satisfied that the three legal opinions obtained were satisfactory legal opinions concerning the question of contingent liability and so on. Those opinions have been reaffirmed from time to time and we certainly, as part of our audit, did not feel that it was necessary to retain legal counsel ourselves, which is almost unheard of, or to suggest to the company that they get other legal counsel.

• 1230

**The Chairman:** Certainly, there have been occasions, and I am not so sure it is that uncommon, where if an accountant's certificate is going to be based on legal opinions, for the safety and the reputation of the auditor himself other opinions are obtained by the auditor. Is that uncommon? Is that unknown?

**Mr. Cowperthwaite:** Let me ask my colleague. Have you come across that very often?

**Mr. Kirkwood:** Once, it was certainly my experience.

**[Traduction]**

s'agit des comptes de la direction. Le vérificateur n'a ni le droit ni la possibilité d'arrêter une activité particulière si la direction désire la poursuivre. Comme je l'ai dit auparavant, nous avons établi—et le témoignage de M. Matthews allait dans le même sens—que, si ces pratiques n'étaient pas courantes, et c'est là le terme qui a été utilisé, il s'agissait de pratiques courantes en Suisse et c'est pourquoi nous avons pu achever notre travail de vérification et signer le rapport de la façon normale, comme l'a fait le vérificateur conjoint. La direction a ensuite décidé de poursuivre ces pratiques. Quand le vérificateur estime avoir fait son devoir, on n'a pas coutume de soulever ce genre de problèmes d'une année à l'autre au comité de vérification. Quand le vérificateur estime avoir fait son travail, quand la direction connaît parfaitement la situation, il est très rare que le vérificateur continue à porter ce genre de problèmes à l'attention de la société.

**Le président:** Permettez-moi de parler des avis juridiques et de leur caractère indépendant. Parfois, des vérificateurs m'ont consulté qui n'étaient pas convaincus que les avis juridiques fournis au directeur d'une société étaient corrects. Je suis certain que votre société a parfois obtenu des avis juridiques de l'extérieur à propos de questions comme celles que nous étudions ici. La société Peat, Marwick, Mitchell et associés a-t-elle obtenu des avis juridiques indépendants de l'extérieur à propos de ces questions et, si non, pourquoi?

**M. Cowperthwaite:** Pour autant que je puisse savoir, il est très rare qu'une société de vérification cherche à obtenir des avis juridiques de l'extérieur avant de faire rapport sur les activités de ses clients. Il y a eu un cas en Suisse où la société Baker et McKenzie a donné des avis juridiques. M. Homburger était un associé de cette société et membre du conseil d'administration. Ce genre de choses est fréquent au Canada. Les vérificateurs demandent des avis juridiques au conseiller juridique de la société et, souvent, un avocat, un membre de la société fait partie du conseil d'administration de l'entreprise dont le conseiller juridique fournit des avis. Cela est courant. En outre, à propos d'une société comme la société Baker et McKenzie, qui jouit d'une certaine réputation, notre société a estimé que les trois avis juridiques que nous avons obtenus à propos du passif éventuel, et ainsi de suite, étaient satisfaisants. Nous n'avons pas estimé qu'il nous était nécessaire d'obtenir des conseils juridiques, ce qui est presque totalement contraire aux habitudes, ou de proposer à la société d'obtenir d'autres avis juridiques.

**Le président:** Il est certain qu'il y a eu des cas, et je ne pense pas que cela soit si peu fréquent, où le rapport d'un vérificateur est fondé sur des avis juridiques, et, pour sa sécurité et sa réputation, il est possible qu'il cherche à obtenir d'autres avis. Cela n'est-il pas fréquent? Cela n'est-il pas pratique courante?

**M. Cowperthwaite:** Permettez-moi de demander à mon collègue. Avez-vous souvent rencontré de telles situations?

**M. Kirkwood:** Oui, à une certaine époque.

[Text]

**The Chairman:** All right. Are there any further questions? Mr. Francis.

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, through you to Mr. Hayes, I would like to ask, normally is there not a procedure for follow-up on outstanding questions? I am thinking of the matter with regard to Polysar and the matters that Mr. Henderson said he was concerned about, so concerned that he wrote the Prime Minister. Were you aware that he had written to the Prime Minister?

**Mr. Hayes:** Yes, Mr. Chairman, I so indicated in the statement that I made.

**Mr. Francis:** Then would there not normally be a follow-up procedure on outstanding items like this in your office where a matter had been brought to the attention of the highest level of government to see what action was taken?

**Mr. Hayes:** Again, just going back to my recollection of the situation at the time of the letter to the Prime Minister, it was never brought out clearly to me that any follow-up was required to it particularly in view of the fact that we were really no longer auditors of Polysar.

**Mr. Francis:** Thank you. My other supplement, Mr. Chairman, again, is to Mr. Kirkwood or Mr. Cowperthwaite. Again I am concerned about the memo that was delivered to us this morning:

In summary, Polysar submits that, in 1973, the Senior Management of the Company and the members of the Audit Committee were not advised of the objectionable practices identified by the Aylesworth-Stanley Report and that the disclosures to them were not made in such a manner as to indicate a need for serious concern or investigation.

I take it, Mr. Cowperthwaite, you simply could not accept that position. Is that right?

**Mr. Cowperthwaite:** That is correct. I am sorry I have not had a chance to read this.

**Mr. Francis:** No, I appreciate that . . .

**Mr. Cowperthwaite:** I just find it extremely difficult to accept recognizing . . .

**Mr. Francis:** So do I, Mr. Cowperthwaite. Thank you.

**The Chairman:** I have one further question. Oh, Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, my question is somewhat supplementary to your question and since you are the only lawyer that I see around here, I was quite surprised that you asked the question that you did and this matter has been raised about the independent legal opinion. I guess I am going to have to ask my question to the Auditor General again.

It has been my experience, as Mr. Cowperthwaite said, that the relationship of lawyers and firms is quite common, with directorships and so on, and naturally when a firm wants a legal opinion it does not go to a stranger, it goes to its lawyer

[Translation]

**Le président:** Très bien. Voulez-vous poser d'autres questions? Monsieur Francis.

**M. Francis:** Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Hayes s'il n'existait pas une procédure de suivi à propos des questions en suspens. Je pense aux questions qui concernent la société Polysar et à celles dont M. Henderson se déclare préoccupé, si préoccupé qu'il a écrit au premier ministre. Saviez-vous qu'il avait écrit au premier ministre?

**M. Hayes:** Oui, monsieur le président, c'est d'ailleurs ce que j'ai précisé dans ma déclaration.

**M. Francis:** Par conséquent, n'y a-t-il pas d'ordinaire une procédure de suivi à propos des questions en suspens quand une de ces questions est portée à l'attention du premier ministre pour savoir quelle mesure a été prise?

**M. Hayes:** Pour en revenir à ce dont je me souviens à propos de la situation qui prévalait lorsque cette lettre a été envoyée au premier ministre, je dois dire que l'on ne m'a jamais indiqué clairement qu'il était nécessaire de procéder à des vérifications ultérieures, d'autant plus que nous n'étions plus véritablement les vérificateurs de la société Polysar.

**M. Francis:** Je vous remercie. Monsieur le président, mon autre question supplémentaire s'adresse à M. Kirkwood ou à M. Cowperthwaite. Je suis préoccupé par le document que l'on nous a remis ce matin:

En résumé, la société Polysar estime que, en 1973, les cadres supérieurs de la société et les membres du comité de vérification n'avaient pas été informés des pratiques condamnables dont faisait état le rapport Aylesworth-Stanley et que la façon dont elle leur avait fourni certains renseignements ne donnait pas lieu à s'inquiéter de façon sérieuse ou à entreprendre des recherches.

Monsieur Cowperthwaite, je crois comprendre que vous ne pouviez pas accepter cette position. Est-ce exact?

**M. Cowperthwaite:** C'est exact. Je regrette de ne pas avoir eu l'occasion de lire ce document.

**M. Francis:** Non, je reconnais que . . .

**M. Cowperthwaite:** Il m'est particulièrement difficile d'accepter de reconnaître . . .

**M. Francis:** A moi aussi, monsieur Cowperthwaite. Je vous remercie.

**Le président:** J'aimerais poser une autre question. Oh, monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, ma question tient lieu de question supplémentaire à celle que vous avez posée et, comme vous êtes le seul juriste, ici, je dois dire que j'ai été très surpris de vous voir poser cette question à propos des avis juridiques indépendants. Je pense qu'il me faudra adresser ma question à l'Auditeur général.

Comme M. Cowperthwaite l'a déclaré, j'ai pu constater que, quand une société désire obtenir des avis juridiques, elle ne s'adresse pas à un étranger, elle s'adresse à ses propres juristes et obtient ainsi, si vous le voulez, l'avis d'un ami. Certains

## [Texte]

that it associates itself with and gets, if you want, a friendly opinion. To some that may seem lacking in independence but after all it is the advice of a lawyer friend that is sought. In other words, the lawyer who is the friend because he is on the board is giving his ultimate best opinion to his long-time associate and client. And my question is, Mr. Macdonell, in your experience would you agree with what I understand the practice to be or was there anything unusual about what was done in this case?

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, to begin with it does not strike me that there was anything unusual here. In other words, legal opinions were obtained on which reliance could be placed. I think another issue, however, that is perhaps what you are driving at is that it is, as Mr. Cowperthwaite and Mr. Kirkwood have indicated, very unusual for an audit firm in questions of importance to seek to have their own counsel advise them. I would say that it is Mr. Cowperthwaite, who is after all Vice-President of the Canadian Institute of Chartered Accountants, with some trepidation that I really do challenge his words "unheard of". In the audience this morning are two advisers to me, each representing a separate public accounting firm, and . . . Well, I think this perhaps is quite important, Mr. Chairman.

• 1235

I would ask Mr. Glenn Ross, who is special adviser to me, and has been for several years, and is a partner in Coopers & Lybrand, and Mr. William Bradshaw, a partner of Touche Ross, who is Acting Assistant Auditor General, if they would just briefly say whether or not they feel it is unheard of because, really, with great deference to the gentleman on my right, as vice-president of the CICA, I do not really think it is that unheard of.

Could Mr. Ross and Mr. Bradshaw come to the stand and have an accounting debate for the group?

**The Chairman:** For the record, will you identify yourself?

**Mr. N. G. Ross (Special Accounting Adviser, Auditor General's Office):** I am Glenn Ross, a partner with Coopers & Lybrand and, as Mr. Macdonell mentioned, a special adviser to him.

On this issue, I think I could draw a distinction. I think that what is at issue here is the matter which concerns the affairs of the client and what the client is doing. In my memory, the area where auditors often consult lawyers is on matters concerning their own responsibility as compared to a matter that involves the client. I think I would generally support what Mr. Cowperthwaite has said. He said that if the opinion is obtained from the lawyers, you often ask for a letter from the lawyers. Unless you had good reason to question the independence, I think the auditor is entitled to accept the expert opinion that has been rendered to him.

I would make a distinction, though, in a case where it is something concerning the auditor's own position, his liability,

## [Traduction]

peuvent penser qu'il n'y a pas là suffisamment d'indépendance mais, après tout, on cherche à obtenir l'avis d'un juriste que l'on connaît. En d'autres termes, c'est au juriste qui fait partie du conseil d'administration que son associé de longue date et son client demande un avis. Ma question est la suivante. Monsieur Macdonell, êtes-vous d'accord avec cette pratique, ou bien y a-t-il quelque chose d'inhabituel à propos de ce qui a été fait dans ce cas?

**M. Macdonell:** Monsieur le président, je commencerai par dire que rien ne me semble inhabituel dans le cas présent. En d'autres termes, on a demandé des avis juridiques à ceux en qui on pouvait avoir confiance. Je pense que vous cherchez à savoir, comme MM. Cowperthwaite et Kirkwood l'ont indiqué, s'il est inhabituel pour une société de vérification de chercher à obtenir des avis juridiques de la part de ses propres conseillers juridiques à propos de questions importantes. Je dois dire que c'est M. Cowperthwaite, qui est après tout vice-président de l'Institut canadien des comptables agréés, et je dois dire que je n'étais pas d'accord avec lui quand il a utilisé l'expression «totalement inhabituel». Dans l'auditoire, ce matin, il y a deux de mes conseillers, chacun représentant une maison de comptabilité différente et . . . je crois que cela est fort important, monsieur le président.

Je vais donc demander à M. Glen Ross, mon conseiller spécial depuis plusieurs années, qui est un associé de la maison Coopers & Lybrand, et à M. William Bradshaw, associé de la maison Touche Ross, qui est Auditeur général adjoint suppléant, s'ils peuvent nous dire rapidement si cette situation est sans précédent car, avec tout le respect que je dois à ce monsieur à ma droite, qui est vice-président de l'Institut canadien des comptables agréés, je ne crois pas que ce soit une situation sans précédent.

Est-ce que M. Ross et M. Bradshaw sont prêts à venir ici nous donner leur avis?

**Le président:** Pour les fins du procès-verbal, pourriez-vous à nouveau vous nommer?

**M. N. G. Ross (conseiller spécial en comptabilité, bureau de l'Auditeur général):** Je m'appelle Glen Ross et je suis un associé de la maison Coopers & Lybrand; comme M. Macdonell l'a indiqué, je suis son conseiller spécial.

Dans ce cas, j'établirai une distinction: nous sommes en présence d'un cas où il s'agit des affaires du client et de ce que le client fait. Autant que je me souviens, les vérificateurs font souvent appel à des avocats plutôt au sujet de leurs responsabilités qu'au sujet de leurs clients. Je dirais que, d'une façon générale, je suis d'accord avec ce que M. Cowperthwaite a déclaré, c'est-à-dire que lorsque l'on consulte des avocats, souvent on leur demande une lettre. A moins que vous n'ayez de bonnes raisons de soupçonner qu'il n'y a pas d'indépendance, je crois que le vérificateur a le droit d'accepter l'opinion qui lui a été donnée par un expert.

Je ferai cependant une distinction dans le cas où il est question de la position même du vérificateur, c'est-à-dire de sa

[Text]

or matters of interpreting, say, the corporate Act as it concerns his responsibilities.

**Mr. W. A. Bradshaw (Assistant Auditor General, Auditor General's Office):** Mr. Chairman, I think the distinction Mr. Ross has made is an important one. I think the other point that might be relevant is that we are in a state of transition right now. The Auditor General, of course, has had as one of his mandates what we call our compliance audit, and in the office in the last year I have been here there certainly have been numerous occasions when we have taken legal advice on whether or not a particular transaction is within the powers of the government or a particular entity.

In the United States, with the Securities Exchange Commission, I think the accounting firms down there have certainly been taking legal advice on their responsibilities. I am not familiar as to whether or not they have been taking advice frequently or with little frequency on these other matters, and I would agree that, in my experience in Canada, it has not been that common in terms of the legality of a particular transaction for a particular client. But I guess the two areas where the auditor in Canada tries to have some familiarity with the law—without holding himself out as a lawyer, but at least thinking about when to consult a lawyer—is with the Canada Corporations Act and with the Securities Commission. In the future I think the profession may well be looking more frequently to your profession, Mr. Chairman, in that respect.

**Mr. Cowperthwaite:** I would just say that I agree with Mr. Ross because when I used the words “unheard of” it was in relation to the client's matters as distinct from our own responsibilities. In that other category it is more common to seek legal advice, but I would associate myself very much with that distinction. It was in that area that I was commenting.

**Mr. Macdonell:** I think that clears the matter up satisfactorily, as far as I am concerned.

**The Chairman:** Well, it still leaves a great measure of doubt in my mind, I do not mind telling you.

Mr. Bradshaw, just let me ask you this: if you were still doing Polysar and this matter came up in your examination of the accounts, and such great reliance was being paid to these legal opinions and you discovered that two of the members of the firm giving the legal opinions had been on the board of directors for many years, would you place your faith in that reliance, or would you recommend to the Auditor General that he go out and obtain independent legal advice?

**Mr. Bradshaw:** I would find it hard to put myself back four or five years in that position, Mr. Chairman, but I certainly ...

**The Chairman:** Let us take today.

[Translation]

responsabilité, ou de questions d'interprétation, mettons, de la loi qui régit ses responsabilités dans le cadre de sa société.

**M. W. A. Bradshaw (Auditeur général adjoint, bureau de l'Auditeur général):** Monsieur le président, je crois que la distinction établie par M. Ross est importante et je dirai aussi qu'il faut souligner le fait que nous sommes actuellement dans une période de transition. L'Auditeur général, naturellement, a eu parmi ses mandats celui de faire ce que nous appelons une vérification des comptes sur demande et, l'an dernier, nous avons très souvent eu l'occasion de demander des avis juridiques pour savoir si des transactions pouvaient être faites par le gouvernement ou par tel organisme.

Aux États-Unis, pour se conformer aux exigences de la Securities Exchange Commission, je crois que les maisons de comptabilité ont très certainement demandé des avis juridiques pour établir quelles étaient leurs responsabilités. Je ne sais pas si ces cas ont été fréquents, mais je dirais qu'au Canada il n'y certainement pas eu beaucoup de demandes d'avis juridiques pour les transactions faites dans le cas d'un client en particulier. Mais je crois que les deux cas où, au Canada, l'Auditeur général essaie de savoir ce qui en est au point de vue juridique,—sans se faire passer pour un avocat,—ou quand consulter un avocat, c'est au sujet de la Loi sur les corporations canadiennes et de la Commission des valeurs mobilières. Je crois qu'à l'avenir la profession pourrait fort bien faire appel plus fréquemment à votre profession à ce sujet, monsieur le président.

**M. Cowperthwaite:** Je dirais que je suis d'accord avec M. Ross, car lorsque j'ai utilisé l'expression «sans précédents», c'était pour établir une distinction entre les affaires du client et nos propres responsabilités. Pour cette autre catégorie, il est plus fréquent de faire appel à des juristes, mais je suis tout à fait d'accord avec cette distinction et c'est dans ce domaine que j'apportais mes remarques.

**M. Macdonell:** Quant à moi, j'accepte cette explication.

**Le président:** Quant à moi, je n'hésite pas à vous dire que je reste fort perplexé.

Monsieur Bradshaw, si vous vous occupiez toujours de Polysar et que vous tombiez sur cette affaire au cours de votre examen des comptes et que vous vous reposiez toujours autant sur ces avis juridiques, mais que vous découvriez que deux des membres de cette société ayant fourni des avis juridiques faisaient partie du conseil d'administration depuis bien des années, croyez-vous que vous leur feriez encore confiance ou est-ce que vous recommanderiez à l'Auditeur général de tâcher d'obtenir un avis juridique provenant d'une autorité indépendante?

**M. Bradshaw:** Il m'est fort difficile de m'imaginer 4 ou 5 ans plus tôt dans cette situation, monsieur le président, mais très certainement ...

**Le président:** Mettons que la situation est actuelle.

[Texte]

• 1240

**Mr. Bradshaw:** It is changing momentarily, but I think I can identify with Mr. Clarke in terms of the situation as it has been in the past. To state it fairly, I do not think that even at the present time I would have a cloud over a law firm because one of its partners was represented on a board of directors when it came to a legal opinion with regard to a matter of this kind. I may change my mind after your report comes back.

**Mr. Ross:** Mr. Chairman, there is just one interesting development. In the United States there has been a commission looking at the role of the auditors, and one of the recommendations it put forward is that the auditors should not definitely hold themselves out as lawyers, but perhaps there is advantage in the lawyers advising the clients, making representations as to the legality of their affairs, much in the same way as they do in cases of prospectuses. This is the type of development that may change this relationship that I think Mr. Bradshaw is referring to.

**The Chairman:** I am not worrying really about the ethics of either the legal profession or the accountancy profession. In this case the Committee has to worry about the interests of the taxpayer, and the only shareholder, the Government of Canada. Who is looking after his interest in all of this cosy arrangement?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I seek a supplementary again, and I hope it does not start off another barrage of reports. Could I ask Mr. Cowperthwaite for clarification?

Is it not the practice in your profession to obtain a legal opinion before signing every audit certificate from the client's lawyers on the state of the legal situation in that client's affairs?

**Mr. Cowperthwaite:** Do we call it a legal opinion or a legal letter?

**Mr. Kirkwood:** It is a legal letter, yes. We do obtain them in every situation. It is really an update on what matters are before that lawyer at the present time.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** And you seek it from the client's solicitors?

**Mr. Kirkwood:** That is the only one you could seek it from.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I understand the suggestion is being made that it should come from somebody else, and I think you are perfectly right. It has to come from that source.

**Mr. Cowperthwaite:** You have the whole question, Mr. Clarke, of confidentiality. As you say, I do not agree that it is a cosy arrangement, as the Chairman mentioned, because it is a question of the legal counsel who are advising companies on a day-to-day basis on matters that are very confidential affecting the business. This is the practice, and as Mr. Bradshaw has said, much is happening in our little world of auditing and things could change. I am not saying they will not, but it was the practice then and it is the practice now.

[Traduction]

**M. Bradshaw:** La situation évolue toujours, mais je puis certainement partager l'avis de M. Clarke pour ce qui est de la situation passée. Même actuellement, je ne pense pas que l'on puisse mettre en doute les intentions d'une étude légale parce qu'un de ses associés fait partie d'un conseil d'administration, surtout lorsqu'il s'agit d'une opinion juridique comme dans le cas présent. Je me réserve le droit de changer d'avis après que votre rapport aura été représenté.

**M. Ross:** Il y a eu un fait nouveau à cet égard, monsieur le président. Aux États-Unis, une commission a examiné le rôle des vérificateurs. Une de ses recommandations a été que les vérificateurs ne devraient pas se présenter comme avocats. Cependant, les avocats peuvent conseiller leurs clients, leur donner une opinion sur la légalité de leurs affaires, un peu comme c'est le cas pour les prospectus. C'est un fait nouveau qui pourra changer ces rapports auxquels a fait allusion M. Bradshaw.

**Le président:** Je ne me préoccupe guère de la façon dont se conduisent les avocats ou les comptables. Dans le cas présent, le Comité doit veiller aux intérêts du contribuable et du seul actionnaire, qui est le gouvernement du Canada. Qui doit défendre leurs intérêts avec ce petit arrangement qui convient un peu à tout le monde?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je voudrais poser une question supplémentaire encore une fois. J'espère qu'elle ne donnera pas lieu à nouveau à un barrage de rapports. Puis-je poser ma question, monsieur Cowperthwaite?

N'est-il pas d'usage, dans votre profession, d'obtenir des avocats du client, avant de signer quel que certificat de vérification que ce soit, une opinion juridique sur la légalité des affaires du client?

**M. Cowperthwaite:** Vous voulez parler d'une opinion juridique ou d'une simple lettre d'avocat?

**M. Kirkwood:** Il y a donc une lettre des avocats dans ce genre de situation. Il s'agit d'une mise à jour des questions qui sont devant les avocats à ce moment-là.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Vous obtenez cette lettre des avocats du client?

**M. Kirkwood:** Ce sont les seuls qui peuvent fournir cette lettre.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je sais ce que vous voulez dire. Elle ne peut provenir d'ailleurs. Elle doit venir de ces avocats.

**M. Cowperthwaite:** Il faut songer au caractère confidentiel de ces renseignements. Je ne suis pas d'accord pour dire qu'il s'agit d'un arrangement qui satisfait tout le monde, comme le président l'a indiqué. Après tout, les avocats de la compagnie la conseillent sur des affaires qui surviennent tous les jours et ce sont là des questions confidentielles. C'est la coutume actuellement chez les vérificateurs, et, comme M. Bradshaw l'a indiqué, tout cela peut changer. Tout ce que je dis, c'est que c'est ainsi que les choses se passent maintenant.

[Text]

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, this is just a comment. I do not know if Mr. Cowperthwaite would want to comment on the comment.

It seems to me one of the disturbing factors with which we are presented as a committee in this whole matter is that an obvious representation by him and his co-auditor to the audit committee in February, 1973, as far as we can understand, basically went unheeded in any meaningful manner or means. Yet a subsequent review of the matter by non-auditors, Messrs. Aylesworth and Stanley, resulted in a report that not only did not produce another investigation, but the practised ceased forthwith as soon as that report was published. It seems to me that there is something that surely has to be reviewed in terms of auditors' responsibilities.

I will deal specifically with Crown corporations, perhaps where we were involved. Certainly there was a lot of publicity in 1976. There was not in 1973, but it seems irrational that a report from two people who are not qualified auditors would suddenly result in a complete cessation of these activities, whereas a very forceful presentation which I gather was certainly made at that audit committee meeting in February, 1973 by two professional auditors went unheeded, and that concerns me.

**Mr. Cowperthwaite:** May I make a comment here? the years 1977 versus 1972—I think I am right roughly in the figures but forgive me if I am not, Mr. Martin—400 companies were applying the voluntary disclosure rules of the SEC. All of those companies in the preceding years had practices on which the auditors had not qualified their report, now deemed to be objectionable and stopped. MacMillan Bloedel Limited, two weeks ago. \$3.2 million, over a period of time so-called objectionable practices. I believe I am right, no reference by the auditors at any stage. Mr. Henderson said morality was the same five years ago as today. It was not. Certainly Aylesworth and Stanley you would expect in this day's environment for companies, and there are many companies in Canada who are doing exactly the same thing at the present time. But the standards have changed a great deal and it is just a fact of life.

• 1245

**The Chairman:** But that fact of life does not come to public notice unless you get somebody like Mr. Henderson blowing the whistle.

**Mr. Cowperthwaite:** Mr. Henderson and we did not feel that the matter should come to public notice, in 1973. We could audit it correctly, we could satisfy ourselves that management knew of this and, therefore, we both could give a clean audit report and it did not come to public light. We could have brought it to public light. If we had felt, jointly, that we had to take great exception to it, we could have qualified that Report. We both chose not to qualify the Report. Therefore, it did not come to public attention.

[Translation]

**M. Martin:** Monsieur le président, je voudrais faire une observation. Je ne sais pas si M. Cowperthwaite voudra la développer.

Un des points assez inquiétants au sujet de toute cette affaire, de la façon dont le Comité la conçoit, c'est que des instances, présentées par M. Cowperthwaite et son covérificateur au comité de vérification en février 1973, n'ont pas eu de suite. En dépit de cela, une révision de l'affaire par des non-vérificateurs, MM. Aylesworth et Stanley, a produit un rapport qui n'a pas seulement donné lieu à une enquête, mais qui a mis fin à une pratique. Il me semble donc qu'il faut réexaminer les responsabilités des vérificateurs.

Je voudrais parler surtout des sociétés de la Couronne, c'est le domaine qui nous touche de plus près. Il y a certainement eu beaucoup de publicité en 1976. Il n'y en a pas eu en 1973, mais il est difficile de comprendre pourquoi un rapport de deux personnes qui n'étaient pas des vérificateurs a pu mettre fin tout à coup à certaines activités, alors que ces activités n'avaient pas pris fin malgré des instances bien précises faites au comité de vérification en février 1973 par deux vérificateurs professionnels. Le fait que leurs avis n'aient pas été pris au sérieux est très inquiétant.

**M. Cowperthwaite:** Puis-je faire une observation? En ce qui concerne cette comparaison entre 1977 et 1972,—je vous prie de m'excuser, monsieur Martin, si je n'ai pas les chiffres exacts,—il faut souligner que 400 compagnies appliquent les règles de divulgation volontaire de la SEC. Toutes ces compagnies ont eu au cours des années précédentes des pratiques que les vérificateurs n'ont pas mises en doute dans leur rapport. Et ces pratiques ont été jugées douteuses maintenant et interdites. MacMillan Bloedel Limited, a-t-on révélé il y a deux semaines, a eu des pratiques douteuses touchant un montant de 3.2 millions de dollars pendant un certain temps. Un fois de plus, les vérificateurs n'y ont jamais fait allusion. M. Henderson affirmait que la moralité était la même il y a cinq ans que maintenant. Ce n'est pas le cas. MM. Aylesworth et Stanley auraient trouvé qu'il y a bien des compagnies maintenant au Canada qui font exactement la même chose. Mais les normes ont beaucoup changé, il faut s'y résoudre.

**Le président:** Il faut s'y résoudre, mais le public n'en est pas averti tant qu'une personne comme M. Henderson ne tire pas la sonnette d'alarme.

**M. Cowperthwaite:** M. Henderson et nous-mêmes n'avons pas estimé que la question devait être portée à l'attention du public en 1973. Notre vérification était correcte, nous étions convaincus que la direction était au courant de la situation; tout cela nous permettait de donner un rapport de vérification en règle, si bien que le public n'en fut pas averti. Bien sûr, nous aurions pu l'avertir. Si, ensemble, nous avions estimé devoir exprimer des réserves considérables, nous aurions pu le faire dans ce rapport. Nous avons choisi de ne pas le faire, si bien que le public n'en a pas été averti.

## [Texte]

**The Chairman:** Are there any other questions this morning? Thank you.

The meeting, this afternoon, will be here, then, at 3.30 o'clock and we are looking forward to Mr. Macdonell and Mr. Cowperthwaite again.

The meeting is adjourned at the call of the Chair.

## AFTERNOON SITTING

• 1540

**The Chairman:** Order please. We are still considering our Order of Reference, relating to subject-matter of the letter from the Auditor General of Canada to the Prime Minister of Canada, dated March 22, 1973, tabled November 26, 1976.

The witnesses this afternoon are: from the Auditor General's Office, the Auditor General of Canada, Mr. J. J. Macdonell; and from Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada), Mr. G. H. Cowperthwaite, Senior Partner.

My hope was that, this afternoon, we would concentrate on what we vaguely termed this morning, the ethical considerations of the various matters relating to the accountancy profession which have surfaced in regard to this whole Polysar matter, and my understanding is that both Mr. Macdonell and Mr. Cowperthwaite are going to make presentations to you now relating to this matter.

Before asking them to start, I do just want to emphasize once more that there will be a steering committee meeting on Thursday, April 21 next, at eleven o'clock in the morning in Room 306, West Block, and there will be no meeting of the Committee either Thursday morning or Thursday evening.

Mr. Macdonell, I understand that you have a presentation to make.

**Mr. Macdonell:** Thank you very much, Mr. Chairman. I have given to the Clerk copies of what I am about to read into the record. They are in both French and English, so they can be distributed to the members at the pleasure of the Committee.

The purpose of this statement is to attempt to clarify certain of the interesting issues that have developed during these Polysar hearings from the standpoint particularly of auditing practices and, as the Chairman said, to some degree, the ethical considerations that have been featured, you might say, during some of the testimony that has been placed on record during the past few weeks.

The objective of this statement is perhaps to assist the Committee in some way in considering the report that it will be preparing in due time, to the House, as a result of the Polysar case.

In the course of the hearings relating to Polymer Corporation Limited, the members of this Committee have raised a number of questions with respect to (1) the taxation of Crown corporations; (2) the ethical standards applicable to the business practices of Crown-owned corporations; (3) the reporting

## [Traduction]

**Le président:** Y a-t-il d'autres questions ce matin? Merci.

La séance de cet après-midi aura lieu à 15h.30 et nous recevrons de nouveau M. Macdonell et M. Cowperthwaite.

La séance est levée.

## SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

**Le président:** À l'ordre, je vous prie. Nous poursuivons toujours notre étude de l'objet de la lettre de l'Auditeur général du Canada au premier ministre du Canada, en date du 22 mars 1973, déposée le 26 novembre 1976.

Les témoins de cet après-midi sont: du bureau de l'Auditeur général, l'Auditeur général du Canada, M. J. J. Macdonell; et de Peat, Marwick, Mitchell et Compagnie (Canada), M. G. H. Cowperthwaite, associé principal.

J'avais espéré, cet après-midi, que nous nous attacherions plus particulièrement à ce que nous avons appelé d'une manière assez vague, ce matin, les considérations éthiques des différentes questions se rattachant à la profession comptable qui ont fait surface tout au long de nos discussions portant sur l'affaire Polysar, et, sauf erreur de ma part, M. Macdonell et M. Cowperthwaite vont nous faire maintenant des exposés à cet égard.

Avant de leur donner la parole, j'aimerais vous rappeler une fois de plus qu'une réunion du comité directeur aura lieu le jeudi 21 avril à 11 heures, dans la salle 306 de l'Édifice de l'Ouest, et qu'il n'y aura pas de réunion du Comité ce jeudi-là, ni le matin ni le soir.

Monsieur Macdonell, vous avez donc l'intention de nous faire un exposé.

**M. Macdonell:** Je vous remercie infiniment, monsieur le président. J'ai donné au greffier des copies de ce que je vais vous lire. Elles sont en français et en anglais, elles peuvent donc être distribuées aux membres du Comité s'ils le souhaitent.

Dans cet exposé, je vais essayer de jeter la lumière sur certains des problèmes intéressants qui ont été soulevés intéressants qui ont été soulevés au cours de ces audiences concernant Polysar, surtout du point de vue des pratiques de vérification, et, comme le président l'a dit, dans une certaine mesure, du point de vue de certaines considérations d'éthique qui ont été, dirons-nous, mises en vedette au cours de certains des témoignages faits pendant les dernières semaines.

L'objectif de cet exposé est d'assister dans la mesure du possible les membres du Comité dans la rédaction du rapport qu'ils prépareront en temps opportun pour la Chambre des communes à la suite de l'étude du dossier Polysar.

Au cours des séances concernant la Société Polymer Limitée, les membres du présent comité ont soulevé certaines questions importantes sur les sujets suivants: (1) l'imposition des sociétés de la Couronne; (2) l'éthique professionnelle s'appliquant à l'égard des pratiques commerciales des sociétés

*[Text]*

by the auditor of other matters when an unqualified opinion has been given on the financial statements of a Crown corporation; and (4) the difference, if any, between the responsibilities of the Auditor General of Canada and those of a public accounting firm as auditor of a Crown corporation. I should like to comment briefly on each of these questions in the hope that my remarks may be useful to the Committee in considering its findings and reaching its conclusions on the relevant issues developed during the hearings.

The taxation of Crown corporations: at a meeting of the Committee on March 10, 1977, a member asked whether Crown corporations are subject to income tax. At that time I replied that I would answer this question at a later date.

The Income Tax Act states that all corporations specified in Schedule D to the Financial Administration Act are subject to tax. Two of these corporations, the Federal Business Development Bank and the Export Development Corporation, however, have been exempted from income tax by their enabling legislation. Of the remaining 21, 2 new corporations, the Federal Mortgage Exchange Corporation and PetroCanada, were not active in 1976; 2 were profitable, but had losses to carry forward; 4 paid income tax; and 13 were unprofitable. The financial statements of all the corporations listed in Schedule D, except Polysar Limited and those two which were inactive, are included in Volume III of the Public Accounts of Canada for 1976.

At the same time, the member raised the issue of whether a Crown corporation, in establishing foreign subsidiaries, should minimize its total tax liability even though to the detriment of Canada.

• 1545

Corporations in the private sector benefit their shareholders by maximizing net profit after taxes. They may not be concerned as to the country to which taxes are paid. In the case of Crown-owned corporations, their income is available to Canada whether paid by way of income taxes or dividends. Where foreign subsidiaries of Crown-owned corporations exist, it is difficult to see how the shareholder, namely Canada, benefits from utilizing this private sector practice unless there are important business or operational reasons sufficient to outweigh the tax disadvantage to Canada.

The ethical standards applicable to the business practices of Crown-owned corporations. One of the key issues the Committee has been exploring in the Polymer hearings concerns the ethical standards to which Crown corporations should adhere in conducting business.

*[Translation]*

possédées par la Couronne, (3) la déclaration par l'auditeur d'autres faits lorsqu'une opinion sans réserve a été formulée à l'égard des états financiers d'une société de la Couronne, et (4) la question de savoir si les responsabilités de l'Auditeur général diffèrent de celles d'un cabinet d'experts-comptables publics lorsque l'un ou l'autre se voit confier la vérification d'une société de la Couronne. J'aimerais, brièvement, formuler des commentaires sur chacune de ces questions et j'espère que mes remarques s'avéreront utiles pour les membres du Comité lorsque viendra le moment pour eux d'évaluer les résultats et de tirer des conclusions à l'égard des points pertinents qui ont été soulevés au cours des séances.

L'imposition des sociétés de la Couronne: au cours de la réunion du 10 mars 1977 du Comité un des membres a demandé si les sociétés de la Couronne étaient assujetties à l'impôt sur le revenu. J'ai indiqué alors à l'intervenant qu'une réponse lui serait donnée un peu plus tard.

La Loi de l'impôt sur le revenu stipule que toutes les sociétés figurant à l'annexe D de la Loi sur l'administration financière sont assujetties à l'impôt. Deux de ces sociétés, la Banque fédérale de développement et la Société pour l'expansion des exportations, ont, toutefois, été exonérées de l'impôt en vertu des lois habilitantes qui leur sont propres. Des vingt et une sociétés qui restent, deux nouvelles sociétés, la Federal Mortgage Exchange Corporation et PetroCanada, n'étaient pas en exploitation en 1976; deux autres étaient rentables mais devaient effectuer des reports au titre des pertes; quatre sociétés ont payé un impôt sur le revenu et treize sociétés ont été déclarées non rentables. Les états financiers de toutes les sociétés figurant à l'annexe D, à l'exception de la société Polysar Limitée et des deux sociétés qui n'étaient pas en exploitation, sont reproduits dans le volume III des Comptes publics du Canada pour 1976.

Le membre du comité a également demandé si une société de la Couronne devait, lorsqu'elle établit des filiales à l'étranger, réduire au minimum le total de son impôt exigible, même si cela devait être au détriment du Canada.

Les sociétés du secteur privé travaillent au profit de leurs actionnaires en tâchant de maximiser les bénéfices nets après impôt. Il se peut qu'elles n'aient pas à se soucier du pays auquel l'impôt sera versé. Dans le cas des sociétés possédées par la Couronne, leurs revenus sont versés au Canada que ce soit sous forme d'impôt ou de dividendes. Lorsque des sociétés possédées par la Couronne possèdent des filiales à l'étranger, on voit mal comment l'actionnaire, nommément le Canada, puisse tirer profit de cette méthode utilisée dans le secteur privé, à moins qu'il y ait suffisamment de raisons d'ordre commercial ou opérationnel l'emportant sur le désavantage fiscal pour le Canada.

L'éthique professionnelle s'appliquant à l'égard des pratiques commerciales des sociétés possédées par la Couronne. L'un des principaux points sur lequel le Comité s'est penché lors des séances portant sur la société Polymer est celui de l'éthique professionnelle que les sociétés de la Couronne devraient respecter dans la conduite des opérations.

## [Texte]

In the past several years there has been much publicity surrounding illegal and improper payments involving multinational corporations. Such revelations have served to arouse public concern as to the ethics of business practices and transactions. Some members of the business community have contended that various types of bribery and questionable business practices are common in commercial dealings in certain parts of the world, even though contrary to local laws, and that small-scale bribery is almost a way of life in some areas if, for example, goods shipped are not to be unduly delayed in transit or when clearing customs. Business corporations operating internationally have been familiar with—and conditioned to—these practices for many years.

Crown corporations carrying on business in international markets are faced with the same ethical problems as the private sector corporations with whom they compete. In the Polymer case, for example, some emphasis has been given to the fact that the questionable practices reported upon by Judge Aylesworth and Mr. Stanley were similar to business practices engaged in by other multinationals. It has been argued that while such practices might not be condoned in Canada, they were so common in certain international markets that they could be construed as being accepted commercial practices. In such circumstances the question is should Crown corporations be subject to a higher ethical standard in the conduct of their affairs than that commonly adhered to by business enterprise in general and by their private sector competitors in particular. The Aylesworth-Stanley report questioned strongly whether any corporation should engage in questionable practices and stated in positive, unequivocal terms that Polymer certainly should not. I fully subscribe to the opinions so expressed by the authors of that report.

In my view the attitude of Crown corporations to such ethical questions should never be in doubt. Crown corporations are financed with public moneys and both are, and are perceived to be, representatives or agents of the government, unlike business enterprise in general. I believe that the public expects, and has a right to expect, that its government's affairs will be carried out in accordance with the highest possible ethical standards, and that these same standards will apply to the commercial practices and business dealings of all Crown corporations, and all government-owned or controlled entities. I fully support the statement of the President of the Treasury Board to the House of Commons on December 16, 1976, concerning the government's policy with respect to the commercial practices of Crown corporations and the conduct which is expected of them.

I also agree completely with the President of the Treasury Board that these ethical standards should be adopted not only

## [Traduction]

Au cours des dernières années, il y a eu un fort battage publicitaire concernant des paiements illégaux et malhonnêtes qui mettaient en cause des sociétés multinationales. Ces révélations ont amené le public à se préoccuper davantage des questions d'éthique professionnelle relative aux pratiques et aux opérations commerciales. Certains membres du monde des affaires ont affirmé que, dans certaines régions du monde, les pots-de-vin et certaines autres pratiques peu recommandables sont chose courante lorsqu'il s'agit d'opérations commerciales, même si cela va à l'encontre de la législation locale, et que le versement de pots-de-vin, sur une moindre échelle, est pratiquement passé dans les mœurs dans certains secteurs si l'on veut, par exemple, que les livraisons de marchandises ne connaissent pas de délais indus lors du transport ou au moment du dédouanement. Les sociétés commerciales opérant à l'échelle internationale connaissent et ont adopté depuis plusieurs années ce genre de pratiques commerciales.

Les sociétés de la Couronne qui font des affaires sur les marchés internationaux affrontent les mêmes problèmes d'éthique professionnelle que leurs concurrents du secteur privé. Dans le cas de la société Polymer, par exemple, on a attaché une certaine importance au fait que les pratiques douteuses dont ont fait état MM. Aylesworth et Stanley étaient similaires aux pratiques commerciales d'autres sociétés multinationales. On a prétendu que ces manières d'agir, bien qu'elles ne soient pas admissibles au Canada, étaient tellement fréquentes dans certains milieux internationaux que l'on pouvait conclure qu'elles constituaient des pratiques commerciales reconnues. Dans ce cas, il faut se demander si les sociétés de la Couronne doivent être assujetties à une éthique professionnelle plus élevée dans l'exercice de leur entreprise que celle à laquelle adhèrent habituellement les entreprises et, en particulier, leurs concurrents, du secteur privé. Le rapport Aylesworth-Stanley exprimait de fortes réserves quant à savoir si une société devait utiliser des pratiques peu recommandables et affirmait clairement, sans équivoque, qu'il ne saurait en être question dans le cas de la société Polymer. J'appuie entièrement les opinions émises par les auteurs de ce rapport.

Selon moi, les sociétés de la Couronne ne peuvent adopter qu'une seule attitude face à pareilles questions d'éthique professionnelle. Les sociétés de la Couronne sont financées par les deniers publics et sont perçues comme des représentants ou des agents du gouvernement, ce qu'elles sont en réalité, ce qui n'est pas le cas des autres entreprises commerciales. Je crois que le public s'attend, et est en voie de s'attendre, à ce que le gouvernement, dans ses opérations, agisse en conformité avec l'éthique professionnelle la plus élevée et à ce que la même obligation soit imposée à toutes les sociétés de la Couronne et à tous les organismes possédés et contrôlés par le gouvernement au chapitre de leurs pratiques et transactions commerciales. J'endors entièrement la déclaration du président du Conseil du trésor, faite à la Chambre des communes le 16 décembre 1976, au titre de la politique du gouvernement concernant les pratiques commerciales des sociétés de la Couronne et de la ligne de conduite que l'on exige d'elles.

Je suis également d'accord avec le président du Conseil du trésor lorsqu'il affirme que toutes les sociétés possédées et

**[Text]**

by Crown corporations, but by all Crown-owned and controlled corporations. Since many of these organizations may not in the eyes of the public be viewed as distinct from Crown corporations, I support the government's use of its shareholder's prerogative, or such other means as may be considered appropriate, to ensure that they conform to the spirit of this policy.

It could perhaps be argued that if a Crown corporation or a Crown-owned and controlled corporation is specifically set up to carry on a business, Parliament intended to grant discretion to its directors to carry on the business in accordance with ethical business practices as they may be from time to time and from place to place. The statement of the President of the Treasury Board and the deliberations of this Committee should, I believe, dispel any confusion on this point and reinforce the position that the business practices of such corporations must not be permitted to deviate from the highest ethical standards.

In this connection it is worth noting that the Boards of Directors of certain Crown corporations, including Polysar, have adopted codes of ethical conduct governing their business practices. This practice has much to recommend it for all Crown corporations and Crown-owned and controlled enterprises.

Reporting on other matters where an unqualified audit opinion is given on the financial statements. The question has been raised in the case of Polymer whether the existence of questionable payments did not require some disclosure in the financial statements. This question is closely related to the question of the treatment of "contingent liabilities" in financial statements, and much of the discussion of the contents of Mr. Henderson's letter of March 22, 1973, to the Prime Minister has centred on the meaning of the term "contingent liability."

• 1550

In the accepted accounting sense, a contingent liability is a potential legal obligation which may arise from past or present circumstances dependent upon the occurrence of specific future events. It is not a financial obligation existing at the balance sheet date. The usual accounting practice is to disclose, in the form of a note to the financial statements, the existence of a contingent liability where there is at least a reasonable possibility that the future events will occur and where the resulting obligation could materially affect the financial position and results of operations of the corporation being audited. In such circumstances, failure to disclose a contingent liability would be cause for qualification in the auditor's report on the financial statements.

An auditor of a corporation in the private sector has the statutory duty to report to the shareholders on the fair presentation of financial statements. If he encounters evidence of questionable payments, he must consider whether a material contingent liability exists which requires disclosure. If in his

**[Translation]**

contrôlées par la Couronne, et non seulement les sociétés de la Couronne, doivent respecter ces normes d'éthique professionnelle. Puisque le public ne peut pas toujours faire la différence entre les sociétés de la Couronne et les sociétés possédées et contrôlées par la Couronne, j'accepte que le gouvernement utilise ses droits d'actionnaire, ou tout autre moyen approprié, pour faire en sorte que ces sociétés respectent l'esprit de cette politique.

Certains pourraient affirmer qu'il serait logique, dans le cas où une société de la Couronne, ou une société possédée et contrôlée par la Couronne, est mise sur pied dans le but précis d'exercer une entreprise, que le Parlement puisse accorder une certaine latitude aux directeurs de la société afin que ces derniers puissent agir en s'adaptant aux pratiques commerciales respectant l'éthique professionnelle de l'époque et du lieu. La déclaration du président du Conseil du trésor et les délibérations du présent comité devraient, à mon avis, éliminer tout doute à ce sujet et réaffirmer l'idée que les pratiques commerciales de ces sociétés ne doivent en aucun cas s'écarter des plus hautes normes d'éthique.

A ce sujet, il est bon de noter que le conseil d'administration de certaines sociétés de la Couronne, y compris la société Polysar, ont adopté des codes d'éthique professionnelle régissant leurs pratiques commerciales. Toutes les sociétés de la Couronne et les entreprises possédées et contrôlées par la Couronne auraient intérêt à imiter ce geste.

Déclarations relatives à d'autres faits lorsqu'une opinion sans réserve, à la suite de la vérification, a été formulée à l'égard des états financiers. Dans le cas de la société Polymer, on s'est demandé, puisqu'on avait prouvé qu'il existait des paiements douteux, s'il n'aurait pas fallu que ces derniers fussent dévoilés dans les états financiers. Cette question est étroitement liée à celle du traitement du «passif éventuel» dans les états financiers et une bonne partie des discussions sur le contenu de la lettre que M. Henderson a adressée le 22 mars 1973 au premier ministre a porté sur le sens à donner au terme «passif éventuel».

De façon générale, en comptabilité, on définit le passif éventuel comme étant une obligation légale pouvant résulter de circonstances passées ou actuelles selon qu'il y a réalisation d'événements futurs déterminés. Il ne s'agit pas d'une obligation financière existant au moment où est établi le bilan. La pratique comptable courante veut que l'on indique, dans une note jointe aux états financiers, s'il existe un passif éventuel dans les cas où les événements futurs ont des chances de se réaliser et si l'obligation qui en découlerait pouvait concrètement modifier la position financière et les résultats des opérations de la société qui fait l'objet de la vérification. Dans ce cas, le défaut de déclarer un passif éventuel justifierait la formulation, par le vérificateur, d'une réserve dans son rapport à l'égard des états financiers.

Le vérificateur d'une société privée doit obligatoirement, sur le plan professionnel, faire rapport aux actionnaires sur la justesse des états financiers présentés. S'il découvre des indices suggérant la présence de paiements douteux, il doit se demander s'il n'existe pas de passif éventuel concret qu'il faudrait

## [Texte]

judgment it does not, his duty to maintain the confidentiality of his client's affairs would prevent his making public reference to the matter to the shareholders or to anyone else. His normal course of action would be to report the matter to senior management and to the audit committee of the Board of Directors. If at this stage effective remedial action is not forthcoming, the auditor may consider resigning the audit appointment. His assessment of the nature and seriousness of the impropriety he has observed, and especially the attitude of management and of the directors to the situation, should have a material influence on this important and potentially far-reaching action.

It is observed that a number of Crown corporations and government-owned and controlled corporations have established audit committees of the Board of Directors whether or not there is any strict legal requirement to do so. This is a most commendable practice and in my view audit committees of the board, composed exclusively of outside directors, and I would repeat that, composed exclusively of outside directors, should be established by all Crown corporations and government-owned and controlled corporations and should meet at least annually with the corporation's auditors.

Under Section 77 of the Financial Administration Act, an auditor of a Crown corporation has reporting responsibilities with respect to its financial statements similar to those of an auditor of a private sector corporation. He also has certain additional reporting responsibilities. As well as reporting on the financial statements, Section 77(1) requires him in his report, and I quote from the act, to call attention to any other matter falling within the scope of his examination that in his opinion should be brought to the attention of Parliament. Section 77(2) of the act further provides, and I quote, that the auditor shall from time to time make to the corporation or to the appropriate Minister such other reports as he may deem necessary or as the appropriate Minister may require. Under the Financial Administration Act, then, the auditor of a Crown corporation must decide whether the matter to be reported should be reported to the corporation itself, to the appropriate minister, or be included in his annual report which is incorporated with the annual report of the corporation laid before Parliament by the Minister. This decision usually rests on the auditor's assessment of the seriousness of the matter and its significance to Parliament. Section 77(2) allows the auditor to report matters of importance to the appropriate minister on a timely basis in order to inform the minister and to provide for prompt corrective action, while Section 77(1) provides the auditor with the means to report such matters through the minister to Parliament annually.

In the Polymer circumstances my predecessor held the view that the questionable rebate practices, as he saw them, clearly were a matter which should be brought to the attention of the appropriate minister, in his opinion the Prime Minister, at the earliest opportunity. Subsequently, if no satisfactory resolution

## [Traduction]

déclarer. Si, à son avis, tel n'est pas le cas, il est tenu, par le secret professionnel qui le lie à son client, de ne pas divulguer publiquement ce problème aux actionnaires ou à toute autre personne. Normalement, le vérificateur devrait en faire rapport à la haute direction et au comité de vérification du conseil d'administration. Si, à ce niveau, des correctifs appropriés ne sont pas apportés, le vérificateur pourra songer à donner sa démission. L'évaluation qu'il aura faite de la nature et de la gravité des irrégularités constatées et surtout l'attitude affichée par la direction et par les administrateurs à l'annonce de cette situation, pèseront dans la balance lorsqu'il lui faudra prendre cette décision importante et lourde de conséquences.

Il a été observé qu'un certain nombre de sociétés de la Couronne et de sociétés possédées et contrôlées par le gouvernement ont établi des comités de vérification relevant du conseil d'administration, qu'elles y aient été ou non obligées pour se conformer à des exigences légales. C'est, à mon avis, une fort bonne idée et je crois que des comités de vérification relevant du conseil, composés exclusivement d'administrateurs venant de l'extérieur, devraient être mis sur pied par toutes les sociétés de la Couronne et par les sociétés possédées et contrôlées par le gouvernement et qu'il devrait y avoir au moins une réunion annuelle regroupant les membres du comité et les vérificateurs de la société.

En vertu de l'article 77 de la Loi sur l'administration financière, un vérificateur d'une société de la Couronne est astreint à des obligations similaires à celle d'un vérificateur d'une société privée en ce qui a trait au rapport qu'il doit produire sur les états financiers. Il est astreint, de plus, à certaines obligations supplémentaires. En plus de faire rapport sur les états financiers, le vérificateur, en vertu du paragraphe 77(1), et je cite: «doit signaler toute autre matière qui rentre dans le cadre de son examen et qui, d'après lui, devrait être portée à l'attention du Parlement.» Le paragraphe 77(2) stipule de plus, et je cite que: «Le vérificateur doit, de temps à autre, adresser à la corporation ou au ministre compétent les autres rapports qu'il estime nécessaires ou que le ministre compétent peut exiger.» En vertu de la Loi sur l'administration financière, le vérificateur d'une société de la Couronne doit donc décider si le fait à signaler doit l'être à la société même, au ministre compétent, ou s'il doit en faire mention dans son rapport annuel, lequel est intégré au rapport annuel de la société que le ministre présente au Parlement. Il appartient au vérificateur de prendre la décision qui s'impose en se basant sur son évaluation de la gravité des faits et de leur importance pour le Parlement. Le paragraphe 77(2) autorise le vérificateur à faire rapport des questions importantes au ministre en temps opportun afin de tenir ce dernier au courant pour faire en sorte que des mesures rectificatives soient rapidement prises. Le paragraphe 77(1), par contre, fournit au vérificateur les moyens de faire rapport, tous les ans, de ces faits au Parlement, par l'entremise du ministre compétent.

Dans le cas de la société Polymer, mon prédécesseur était d'avis que les pratiques de ristourne douteuses, à son point de vue, étaient clairement une question devant être portée à l'attention du ministre compétent, à son avis le premier ministre, le plus tôt possible. Subséquemment, si la société ne

*[Text]*

of the matter by the corporation was forthcoming the matter would then be reported in the Auditor General's Annual Report to the House of Commons.

I would like to clarify my position on this point. In my view, if my office observes matters which, by their nature, are significant enough to warrant Parliament's attention, then such matters will be included in my Annual Report to the House of Commons. In such circumstances I believe Parliament has a right to be informed of any such matter of importance so that it can decide whether or not an expression of its views on the matter would be appropriate. If subsequent corrective action has been taken I consider that also should be reported in my Annual Report so that Parliament will have a complete view of the matter.

• 1555

Traditionally, matters to be brought to the attention of Parliament by the Auditor General have been reported in his Annual Report to the House of Commons. The Auditor General's Annual Report is a special reporting vehicle, available to him under Section 61 of the Act, that is not available to other auditors of Crown corporations. So far as I am aware, such matters have not, at least in the recent past, been reported to Parliament by way of the annual report of a Crown corporation submitted to Parliament by the Minister, even though this means of reporting has always existed under the provisions of Section 77(1) of the Act.

In the context of the foregoing ways of reporting on other matters, such as improper or questionable transactions or business practices, a qualification on the fairness of the financial statements is not, and I repeat, not a corollary of reporting improprieties. A distinction has to be made between the two main reporting objectives of the Crown corporation auditor under Section 77 of the Act. He must express his opinion on the fairness of the corporation's annual financial statements; whether or not proper books have been maintained; and whether or not the transactions that have come to his notice are within the statutory powers of the corporation. In addition to that opinion, he is directed to report any other matter he feels should be drawn to the attention of Parliament. So it is quite conceivable that the auditor of a Crown corporation could express an unqualified opinion with respect to the corporation's financial statements and, at the same time, report a number of items which he considers should be brought to the Minister's and Parliament's attention. Matters concerning improper and unethical business practices would, I believe, fall into this category.

In my preceding remarks on ethical standards, I have expressed my views not only with respect to Crown corporations but also with respect to Crown-owned and controlled corporations. In this broader context, it is interesting to note that, while under Section 77 of the Financial Administration Act the auditor of a Crown corporation has a means of drawing the attention of Parliament and the Minister to matters which in his opinion would be of concern to them, no

*[Translation]*

trouvait pas de solution satisfaisante à cette question, cette dernière serait alors portée à la connaissance de la Chambre des communes dans le Rapport annuel de l'Auditeur général.

J'aimerais clarifier ma position à ce sujet. A mon avis, si mon Bureau observe des faits que, par leur nature, il juge suffisamment importants pour être portés à la connaissance du Parlement, j'incorporerais ces faits dans mon rapport annuel présenté à la Chambre des communes. Dans de telles circonstances, je crois que le Parlement a le droit d'être mis au courant de ces faits importants de sorte qu'il puisse décider s'il est approprié ou non d'exprimer une opinion à ce sujet. Si des mesures rectificatives ont par la suite été prises, je crois qu'elles devraient également figurer dans mon Rapport annuel afin que le Parlement puisse se faire une idée complète de la question.

Dans son Rapport annuel présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a toujours fait état des faits qu'il doit signaler au Parlement. Le Rapport annuel de l'Auditeur général est un moyen spécial de faire état de la situation, moyen qui lui est fourni en vertu de l'article 61 de la Loi et qui n'est pas accessible aux autres vérificateurs des sociétés de la Couronne. Autant que je sache, les questions de ce genre n'ont pas, du moins récemment, été portées à la connaissance du Parlement par le truchement du rapport annuel d'une société de la Couronne, présenté au Parlement par le ministre, bien que ce moyen de signaler un problème ait toujours existé en vertu des dispositions du paragraphe 77(1) de la Loi.

Dans le cadre des moyens susmentionnés de faire rapport sur d'autres questions comme les opérations financières ou les pratiques commerciales inconvenantes ou discutables, une réserve sur la justesse des états financiers n'entraîne pas nécessairement la déclaration des inexactitudes. Il faut faire une distinction entre les deux principaux objectifs du rapport du vérificateur d'une société de la Couronne en vertu de l'article 77 de la Loi. Il doit donner son avis sur la justesse des états financiers annuels de la société, dire si la société a tenu des livres de comptabilité appropriés et si les opérations de la société venues à sa connaissance sont de la compétence statutaire de la société. En outre, il lui est demandé de faire état de toute autre question qui, à son avis, devrait être portée à l'attention du Parlement. Il est donc bien possible qu'un vérificateur d'une société de la Couronne émette une opinion sans réserve à l'égard des états financiers de cette société et, en même temps, signale un certain nombre de points qu'il juge utile de porter à l'attention du ministre et du Parlement. Les questions de pratiques commerciales inconvenantes et contraires à l'éthique professionnelle se rangent, je crois, dans cette catégorie.

Dans mes remarques précédentes concernant l'éthique professionnelle, j'ai exprimé mon opinion non seulement à l'égard des sociétés de la Couronne mais également à l'égard des autres sociétés possédées et contrôlées par la Couronne. Dans ce contexte plus vaste, il est intéressant de noter que, bien qu'en vertu de l'article 77 de la Loi sur l'administration financière le vérificateur d'une société de la Couronne dispose des moyens voulus pour porter à la connaissance du Parlement

*[Texte]*

such reporting vehicle or audit requirement exists with respect to other Crown-owned and controlled corporations, such as the Canada Development Corporation.

The Auditor General of Canada and public accounting firms as auditors of Crown corporations. It is apparent from the foregoing discussion that the reporting responsibilities of the auditor of a Crown corporation under the Financial Administration Act go beyond the statutory responsibilities assigned to the auditor of a corporation in the private sector. These broader responsibilities, embodied in Section 77 of the Act, apply equally to a public accounting firm or to the Auditor General of Canada when appointed auditor of a Crown corporation.

There are, however, some practical differences between the position of the Auditor General of Canada and that of a public accounting firm in the audit of a Crown corporation, specifically in respect to reporting on other matters to be brought to the attention of Parliament. Because of the nature of his responsibilities as a servant of Parliament, the Auditor General and his officers have considerable experience in deciding what matters should be reported to Parliament over and beyond those which are covered in his reports on the financial statements themselves. In particular, in his capacity as auditor of the accounts of Canada, he is accustomed to making judgments as to matters which should be reported under the "any other case" clause of Section 61 of the Financial Administration Act. In addition, the fact that he reports separately on an annual basis to the House of Commons on his activities provides him with a ready vehicle for comments on a wide variety of matters.

In closing, Mr. Chairman, I would like to comment on what I think is an important problem facing the auditor of a Crown corporation.

Section 77 of the Financial Administration Act, by its wording, directs the Auditor's attention to the Minister and, through the Minister, to the government and to Parliament and thereby, it seems to me, to the concerns of those bodies to whom he is ultimately reporting. Accordingly, the auditor could reasonably be expected to have some appreciation of the standards applicable to the public sector and to be sensitive to the interests of Parliament and the Government regarding the operations of his client. For example, the Auditor of a Crown corporation may be assumed to be aware of the ethical as well as the legal and financial concerns of Parliament.

• 1600

The problem facing the auditor of a Crown corporation is, however, one of defining and understanding the concerns of Parliament and the government, so that he can judge what matters they would want him to report to them. He needs guidance to help him interpret the broader mandate under

*[Traduction]*

et du ministre les questions qui selon lui les intéressent, il n'existe aucun moyen de faire rapport ou aucune exigence de vérification du genre dans le cas des sociétés possédées ou contrôlées par la Couronne comme la Corporation de développement du Canada.

L'Auditeur général du Canada et les cabinets d'experts-comptables publics à titre de vérificateurs des sociétés de la Couronne. Il est évident, d'après mes remarques précédentes, que les responsabilités de rendre compte du vérificateur d'une société de la Couronne, en vertu de la Loi sur l'administration financière, vont plus loin que les responsabilités statutaires attribuées au vérificateur d'une entreprise privée. Ces responsabilités plus vastes, énoncées à l'article 77 de la Loi, s'appliquent tout autant à un cabinet d'experts-comptables publics qu'à l'Auditeur général du Canada lorsque ce cabinet est nommé vérificateur d'une société de la Couronne.

Il y a, cependant, quelques différences concrètes entre la situation de l'Auditeur général du Canada et celle d'un cabinet d'experts-comptables publics lors de la vérification d'une société de la Couronne, plus particulièrement en ce qui a trait aux comptes rendus portant sur d'autres questions qui doivent être portées à la connaissance du Parlement. De par la nature de ses responsabilités à titre d'employé du Parlement, l'Auditeur général et ses agents ont une expérience considérable du genre de questions qui méritent d'être signalées au Parlement en plus de celles visées dans ses rapports portant sur les états financiers eux-mêmes. Plus particulièrement, en sa qualité de vérificateur des comptes du Canada, il a l'habitude de décider des questions qui devraient être signalées en vertu de la clause de l'article 61 de la Loi sur l'administration financière relative à «tout autre cas». En outre, le fait qu'il rend compte de ses activités séparément à la Chambre des communes lui fournit un moyen facile de faire des commentaires sur une foule de questions.

En terminant, monsieur le président, j'aimerais parler de ce que je crois être un problème important pour le vérificateur d'une société de la Couronne.

L'article 77 de la Loi sur l'administration financière, par son libellé, porte l'attention du vérificateur sur le ministre, et, par l'intermédiaire de ce dernier, sur le gouvernement et le Parlement et, de ce fait, il me semble, vers les préoccupations de ces corps auxquels il doit, en dernier ressort, rendre des comptes. En conséquence, on pourrait raisonnablement s'attendre à ce que le vérificateur ait une certaine connaissance des normes qui s'appliquent au secteur public et soit conscient des intérêts du Parlement et du gouvernement en ce qui a trait aux opérations de son client. Par exemple, nous devrions présumer que le vérificateur d'une société de la Couronne est au courant des préoccupations d'éthique professionnelle tout autant que légales et financières du Parlement.

Le problème auquel fait face le vérificateur d'une société de la Couronne, cependant, est de définir et de comprendre les préoccupations du Parlement et du gouvernement, afin d'être en mesure de juger de quelles questions il doit leur rendre compte. Il a besoin de conseils pour l'aider à interpréter ce

*[Text]*

which he is asked to report, so that he may structure his audit procedures with a clear view of the matters he will be expected to be aware of and to report on, in addition to expressing his opinion on the annual corporate accounts.

Clear statements of policy and guidelines directed to corporate management, such as those enunciated by the President of Treasury Board to which I previously referred, are of great value to the auditor since they can be readily interpreted by him and thus incorporated into his terms of reference. The hearings and recommendations of this Committee on matters concerning the activities of Crown corporations will, I believe, be a significant source of guidance to auditors of Crown corporations in that they directly reflect the concerns of Parliament. There is a real need for clarification in this area, and this Committee could do a great service to all auditors of Crown corporations by helping them to understand more clearly what is expected of them. In this connection it is possible that certain parts of my annual report to the House may be helpful to other auditors of Crown Corporations, and I shall be pleased to see that copies are provided each year to those not already on our mailing list.

That concludes my remarks, Mr. Chairman. I would welcome the Committee's reaction to this commentary and would be pleased to answer any questions related to it. Thank you, sir.

**The Chairman:** Thank you Mr. Macdonell. I wonder whether the Committee would agree that perhaps we should move right into Mr. Cowperthwaite's statement as well, and then the questioning could be directed to them both. Is that agreeable to everyone?

**Some hon. Members:** Agreed.

**The Chairman:** All right. Mr. Cowperthwaite, would you like to make your statement?

**Mr. Cowperthwaite:** Thank you, Mr. Chairman. I also gave the Clerk the copies of my comments and I would be happy to have them distributed, if you wish.

Mr. Chairman, I will not attempt to dwell on the basic responsibilities of auditors of Crown corporations. These do not differ, whether the auditors are public accounting firms in the private sector or the Auditor General. I fully agree with the Auditor General's statement as to the wider concern that exists when auditing Crown corporations, particularly Section 77(1), which requires the auditor in his report to:

... call attention to any other matter falling within the scope of his examination that in his opinion should be brought to the attention of Parliament.

The Auditor General stated that this section has, in recent years, not been invoked in respect of a Crown corporation.

In the private sector, auditors report to the shareholders in what is known as the short-form report. In accordance with generally-accepted audit reporting standards, they are required to draw attention in that report to any material items

*[Translation]*

mandat plus large en vertu duquel il doit rendre des comptes de manière à pouvoir structurer ses procédés de vérification en ayant bien en vue les questions dont il doit être au courant et dont il devra faire état en plus d'exprimer son opinion sur les comptes annuels de la société.

Des énoncés de politique et des lignes directrices clairs, faits à l'intention de la direction des sociétés, comme ceux énoncés par le président du Conseil du trésor auxquels j'ai déjà fait allusion, sont d'une grande utilité au vérificateur car il peut facilement les interpréter et ainsi les incorporer dans ses attributions. Les séances et les recommandations du présent comité sur les questions touchant les activités des sociétés de la Couronne seront, je crois, une importante source de conseils pour les vérificateurs des sociétés de la Couronne car elles seront un reflet direct des préoccupations du Parlement. Il existe un grand besoin d'éclaircissement dans ce domaine et le présent comité pourrait rendre un grand service à tous les vérificateurs des sociétés de la Couronne en les aidant à mieux comprendre ce que l'on attend d'eux. A cet égard, il se peut que certaines parties de mon Rapport annuel à la Chambre des communes puissent s'avérer utiles à d'autres vérificateurs de sociétés de la Couronne et je me ferai un plaisir de voir à ce que des exemplaires en soient remis chaque année à ceux dont le nom ne figure pas déjà sur notre liste de distribution.

Ceci met fin à mon intervention, monsieur le président. Je serais heureux de connaître la réaction du comité à mes commentaires et je me ferai un plaisir de répondre à toute question à ce sujet.

**Le président:** Merci, monsieur Macdonell. Je me demande si les membres du Comité seraient d'accord pour que nous entendions tout de suite la déclaration de M. Cowperthwaite, ce qui nous permettrait ensuite de poser nos questions aux deux témoins. Tout le monde est d'accord?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Très bien. Monsieur Cowperthwaite, voulez-vous nous faire votre déclaration?

**M. Cowperthwaite:** Merci, monsieur le président. J'ai donné des exemplaires de mes remarques au greffier et je serais heureux de les faire distribuer, si vous le désirez.

Monsieur le président, je ne vais pas tenter de m'attarder sur les responsabilités fondamentales d'un vérificateur d'une société de la Couronne. En effet, celles-ci ne diffèrent pas, qu'il s'agisse de vérificateurs d'un cabinet d'experts-comptables publics ou de l'Auditeur général. Je suis tout à fait d'accord avec la déclaration de l'Auditeur général voulant qu'on doive faire preuve d'un examen plus consciencieux lorsqu'il s'agit de sociétés de la Couronne, surtout dans le contexte de l'article 77(1) qui stipule que l'Auditeur doit, dans son rapport:

... signaler toute autre matière qui entre dans le cadre de son examen et qui, d'après lui, devrait être portée à l'attention du Parlement.

L'Auditeur général a déclaré que cet article n'avait pas, du moins récemment, été invoqué en relation avec une société de la Couronne.

Dans le secteur privé, les vérificateurs font rapport aux actionnaires par le truchement de ce que l'on appelle un rapport abrégé. Conformément aux normes reconnues de présentation des états financiers, ceux-ci doivent signaler dans le

## [Texte]

that may affect the fair and consistent application of generally-accepted accounting principles in the presentation of the company's financial statements. For any they wish to draw to the attention of the directors, but which will not affect their ability to give an unqualified report, it is their responsibility to discuss the matter with management and/or the audit committee of the board. The auditor's statutory report is confined only to those matters that affect his ability to add credibility to the financial statements, because he has no statutory right to raise any other matters in his report. There is no responsibility or, indeed, practice to draw any matters to the attention of the shareholders other than through their report.

I believe public accounting firms have made over many years in the past, and will in the future make, a significant contribution to auditing in the public sector. There are, however, concerns as to how they can discharge their responsibilities under Section 77(1), which, as I have shown, are unique to the public sector. It is also fully recognized that the Auditor General has experience in relation to his responsibilities to Parliament that is not, and has not in the past been possessed by public accounting firms to the same extent.

Since hearings commenced, I have pondered deeply in an attempt to reconcile the discharge of our responsibilities as auditors of Crown corporations under Section 77 of the Financial Administration Act and the standards that are expected by the public to be observed by Crown corporations that deal with the funds of the Government of Canada.

An analogy to the relationship of the Auditor General and the public accounting firm auditing in the public sector is the relationship between the auditors in the private sector of a parent company, and the auditors of subsidiaries, where these are different public accounting firms. Subsidiary company auditors have the full responsibility for discharging their duties as statutory auditors and reporting to the shareholders in the normal way. However, the auditors of the parent company have a responsibility to take reasonable care to assure themselves that they can justifiably rely on the subsidiary company auditor's work and report in relation to their own reporting position in regard to the consolidated financial statements of the parent company.

## • 1605

6. I would suggest, to this Committee, that this relationship should be considered for use in the public sector in the audits of Crown Corporations and organizations where the Government of Canada has a significant investment where public accounting firms are involved. My suggestion is the following:

1. If a public accounting firm, in its capacity as an auditor of a Crown corporation, or other organization where government funds are invested, encounters any problems during the course of its audit that might affect its report

## [Traduction]

rapport toutes les questions pertinentes qui peuvent influencer l'application juste et consistante de ces mêmes principes de comptabilité reconnus lors de la présentation des états financiers de la société. Dans le cas de questions qu'ils désirent porter à l'attention des directeurs, mais qui ne touchent en rien la possibilité de signer un rapport conforme, il est de leur responsabilité de discuter de la question avec la gestion ou avec le comité de vérification du conseil d'administration. Dans son rapport en vertu de la loi, le vérificateur doit se limiter aux questions qui peuvent toucher son habilité à ajouter foi aux bilans financiers, car en vertu de la loi, il ne peut soulever aucune autre question dans son rapport. Il n'existe aucune responsabilité et, je dirais même que ce n'est pas l'habitude de porter d'autres questions à l'attention des actionnaires que celles qui peuvent figurer dans le rapport du vérificateur.

Je crois que les bureaux de comptables publics ont apporté, et ce, depuis des années, tout comme ils continueront à le faire, une contribution importante dans le domaine de la vérification dans le secteur public. Cependant, il existe certaines inquiétudes, à savoir comment ils vont se décharger de leurs responsabilités en vertu de l'article 77(1), puisque celles-ci, ainsi que j'ai tenté de l'expliquer, sont uniques au secteur public. Il faut également admettre que l'Auditeur général a acquis de l'expérience pour ce qui est de ses responsabilités au Parlement que ne possèdent pas les bureaux de comptables publics.

Depuis le début de ces délibérations, j'ai longuement réfléchi afin d'essayer de concilier l'exercice de nos responsabilités à titre de vérificateurs de sociétés de la Couronne en vertu de l'article 77 de la Loi sur l'administration financière et les normes que le public s'attend à voir observer par les sociétés de la Couronne qui ont en main des fonds du Gouvernement du Canada.

Enfin, on peut faire une analogie entre la relation de l'Auditeur général au bureau de comptables publics dans le secteur public et la relation qui existe entre les vérificateurs d'une société dans le secteur privé et les vérificateurs de ses filiales, lorsqu'on a recours à des bureaux de comptables publics différents. Les vérificateurs de la filiale ont la pleine responsabilité dans l'exercice de leurs fonctions à titre de vérificateurs devant la loi et doivent faire rapport aux actionnaires d'une façon normale. Toutefois, les vérificateurs du siège social ont la responsabilité de s'assurer dans la mesure du possible qu'ils peuvent se fier au travail et au rapport du vérificateur de la filiale dans le cadre de leur propre rapport lorsqu'ils préparent les états financiers consolidés du siège social.

6. J'aimerais proposer aux membres du présent comité que l'on pense à appliquer cette relation qui existe dans le secteur public lors de la vérification des sociétés de la Couronne et des organismes où le gouvernement canadien a investi des sommes considérables, si l'on fait appel à des bureaux de comptables publics. Ma proposition est la suivante:

1. Si un bureau de comptables publics, en sa qualité de vérificateurs d'une société de la Couronne ou d'un autre organisme qui jouit d'investissements gouvernementaux, rencontre des problèmes au cours de sa vérification qui

**[Text]**

under Section 77, and particularly subsection 1, and the firm requires guidance, the firm should consult the Auditor General before submitting its report.

This consultation would be on a professional basis.

The sole responsibility as to the form of the firm's report would rest with the audit firm auditing the organization. The audit firm can, however, obtain guidance from the Auditor General as to precedent, or the practice that should be followed.

2. The auditor General should, as part of his general responsibility as auditor of the Accounts of Canada, have the duty to review, with the auditors of Crown Corporations and government investments, where the audit is not carried out by the Auditor General, the audit work of the public accounting firm which supported that firm's report. This should be conducted each year before his report to Parliament. It would be the responsibility of the public accounting firm to inform the Auditor General of any matter which, while not requiring the firm to qualify its report under Section 77, in the firm's opinion, may require a review by the Auditor General in order to satisfy himself as to whether this should go in his report to Parliament.

7. Chartered accountants have the same basic responsibilities in discharging their duties as auditors whether in the private or public sector. In the public sector, however, requirements to bring matters to the attention of Parliament, under certain circumstances, is unique. It is in this area that a private sector auditor requires professional consultation in matters where there is doubt as to the course of action to be taken.

The approach suggested in this statement today has been discussed with senior partners and other public accounting firms with responsibilities for audits of Crown Corporations. In general, they are in agreement with the approach proposed.

If it should find merit with the Public Accounts Committee and the Auditor General, I would suggest a conference with partners in public accounting firms, responsible for audits of Crown Corporations, and other organizations where there is an investment by the Government of Canada. This could be chaired by the Auditor General, to examine in greater depth the proposed approach and to develop a recommendation on the matter to the appropriate bodies.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Cowperthwaite.

All right. Gentlemen, shall we conduct the questioning in the usual manner of 10 minutes?

**[Translation]**

pourrait influencer son rapport en vertu de l'article 77 et plus particulièrement de l'alinéa 1 de cet article, et que le bureau ait besoin de conseils, celui-ci devrait consulter l'Auditeur général avant de soumettre son rapport.

Cette consultation se ferait sur une base professionnelle.

Mais la responsabilité entière du rapport des comptables reposerait sur le bureau de comptabilité qui fait la vérification de l'organisme. Cependant, celui-ci pourrait obtenir des conseils de l'Auditeur général, par exemple sur les précédents ou les pratiques à suivre.

2. L'Auditeur général devrait, dans le cadre de ses responsabilités à titre de vérificateur des comptes du Canada, avoir le devoir de revoir, en collaboration avec les vérificateurs des sociétés de la Couronne ou des autres organismes gouvernementaux, lorsque la vérification n'a pas été faite par le bureau de l'Auditeur général, la vérification du bureau de comptables publics qui a certifié conforme le rapport de la société. Cette double vérification devrait se faire à chaque année avant la présentation des rapports de l'Auditeur général au Parlement. Ainsi, il serait du ressort du bureau de comptables publics de mettre l'Auditeur général au courant de toute question qui, sans exiger d'éclaircissements plus précis du rapport de la société en vertu de l'article 77, devrait peut-être, de l'avis du bureau de comptables, faire l'objet d'un examen par l'Auditeur général afin que celui-ci voie si la question devrait ou non faire l'objet d'une mention dans son rapport au Parlement.

7. Les comptables agréés doivent assumer les mêmes responsabilités fondamentales dans l'exercice de leurs fonctions de vérificateurs, que ce soit dans le secteur privé ou le secteur public. Dans le secteur public, cependant, il existe certaines exigences uniques de porter des questions à l'attention du Parlement dans certaines circonstances. C'est justement dans ces cas, que dans le secteur privé, le vérificateur doit consulter des collègues lorsqu'il doute de la voie à suivre.

8. L'approche que je propose aujourd'hui a fait l'objet de discussions avec les associés principaux d'autres bureaux de comptables publics qui ont la responsabilité de vérifier les comptes des sociétés de la Couronne. D'une façon générale, ils approuvent l'approche proposée.

Si ma proposition rencontre l'approbation des membres du Comité des comptes publics et de l'Auditeur général, je proposerais que l'on prévoie une conférence qui réunirait les associés des bureaux de comptables publics responsables de la vérification des sociétés de la Couronne et d'autres organismes où le gouvernement du Canada a investi de l'argent. L'Auditeur général pourrait assumer la présidence de cette conférence qui examinerait en profondeur l'approche proposée et qui pourrait élaborer une recommandation à l'intention des organismes appropriés.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Cowperthwaite.

Bon, messieurs, allons-nous procéder de la façon habituelle, c'est-à-dire dix minutes?

[Texte]

Mr. Francis, you have your hand up first. Would you like to start off.

**Mr. Francis:** Yes. Mr. Cowperthwaite, I very much appreciate your statement and I appreciate the Auditor General's statement because most of us who have followed these proceedings have been grappling ourselves with the same problems.

I want to ask you, Mr. Cowperthwaite, to reflect on a purely hypothetical situation and yet I am trying to set it to illustrate a point. Suppose a company operating in Canada, and there are such companies, in which a foreign state had a very substantial share ownership. In our resource development field in Canada we have such organizations. Suppose such a corporation were to come into Canada, were to conduct its business here, were to accept billings at inflated rates from Canadian suppliers and were to credit the differences to numbered Swiss bank accounts and suppose these operations were to become public; what do you think the reaction of the Canadian public would be to the knowledge of such an operation?

**Mr. Cowperthwaite:** As you say, it is a hypothetical question . . .

**Mr. Francis:** But I think you see what I am getting at, Mr. Cowperthwaite.

**Mr. Cowperthwaite:** Yes, I certainly can. In Canada, I think, Mr. Francis, that the reaction would be one of either surprise or shock.

**Mr. Francis:** It would be much more than that, would it not? It would be great indignation, would it not?

**Mr. Cowperthwaite:** Yes. I think we have to go back, perhaps, to the position of the auditor, if we are considering the position of the auditor. If those facts existed in Canada, I think as came out some time ago, those facts would have to be drawn to the attention of the Company. If they were items that could not be audited properly, then, the auditor either would have to qualify his report or take other action.

• 1610

**Mr. Francis:** Suppose a Canadian audit firm were engaged, none of that would come within the scope of these guidelines because it is not a Government of Canada corporation and, you know, it is not really within the scope. But a Canadian Crown Corporation did exactly that in other jurisdictions in Europe and, if I were a citizen of any one of those states, I would be very, very indignant that such a thing happened and I would feel no small resentment against the Government of Canada permitting such a thing to happen.

**Mr. Cowperthwaite:** Well, I do not know quite what I can say except to indicate that, of course, it would depend to a large extent on one, as we have said, whether the acts were illegal, and two, whether the acts were accepted as business practice in that particular country and I think those factors have to be taken into account.

**Mr. Francis:** How do we go about creating a climate in which we recognize, and I think all Canadians seek to do that, that such things are illegal? I think they would be illegal but,

[Traduction]

Monsieur Francis, vous avez levé la main le premier. Voulez-vous commencer?

**M. Francis:** Oui. Monsieur Cowperthwaite, je vous remercie beaucoup de votre déclaration, tout comme je remercie l'Auditeur général de la sienne, surtout que la plupart d'entre nous qui avons participé à ces délibérations sommes aux prises avec les mêmes problèmes.

J'aimerais vous demander, monsieur Cowperthwaite, de réfléchir à une situation hypothétique que je vais vous peindre pour tenter d'illustrer ma pensée. Supposons une société établie au Canada, et il en existe, où un État étranger est un des actionnaires importants. Dans le domaine de l'exploitation des ressources, au Canada, il existe de tels organismes. Supposons qu'une telle société qui vient s'établir au Canada et qui fait affaire ici accepte des factures gonflées de ses fournisseurs canadiens pour ensuite verser la différence à des comptes en banque numérotés en Suisse et supposons que ces transactions deviennent publiques; quelle serait à votre avis la réaction du public canadien en apprenant l'existence de ces procédés?

**M. Cowperthwaite:** Comme vous l'avez dit, il s'agit d'une question hypothétique.

**M. Francis:** Oui, mais vous voyez où je veux en venir, monsieur Cowperthwaite.

**M. Cowperthwaite:** Oui, en effet. Au Canada, je crois, monsieur Francis, que la réaction en serait une de surprise ou de choc.

**M. Francis:** Ne croyez-vous pas qu'il s'agirait d'une réaction plus extrême? N'y aurait-il pas beaucoup d'indignation?

**M. Cowperthwaite:** Oui. Je crois qu'il nous faut réexaminer la position du vérificateur, s'il s'agit bel et bien de la position du vérificateur. Si cette situation existait au Canada, comme ce fut le cas il y a quelque temps, je crois, alors il faudrait attirer l'attention de la compagnie sur ces faits. S'il s'agissait de questions que le vérificateur ne pouvait pas vérifier d'une façon correcte, il faudrait qu'il exprime des réserves dans son rapport ou qu'il prenne d'autres mesures.

**M. Francis:** Supposons que l'on retienne les services d'un bureau canadien, celui-ci ne serait pas visé par les directives, puisqu'il ne s'agit pas d'une société du gouvernement canadien. Mais une société de la Couronne canadienne s'est comportée exactement de cette façon dans une autre juridiction, en Europe, et si j'étais citoyen de l'un de ces États, je serais extrêmement indigné que cela soit arrivé et j'en voudrais énormément au gouvernement canadien d'avoir permis que cela se produise.

**M. Cowperthwaite:** Eh bien, je ne peux que dire que cela dépend grandement, comme nous l'avons déjà dit, d'abord de l'aspect légal des actes et, deuxièmement, si ces actes sont acceptés comme pratiques commerciales dans le pays en question, de facteurs dont il nous faut tenir compte.

**M. Francis:** Comment procéder pour créer un climat qui nous permette de reconnaître, et je crois que c'est tout ce que les Canadiens veulent, que de telles choses sont illégales? Je

*[Text]*

even if they were carried out in such a way as not to be technically illegal, we just do not want any part of it and I do not think the Canadian public does.

**Mr. Cowperthwaite:** Well, I think, as Mr. Macdonell has said, that going a long way towards it are: one, the statements of the, of Mr. Andras on the code of ethics for Crown corporations and, two, as Polysar itself has done, and other companies have done, to develop their own internal codes of ethics. Certainly I can only speak for Canada but also I know it is the same in United States that in the past several months in really the wake, we might say, of the disclosures that we have referred to on several occasions, many, many companies are developing their own codes of ethics so as to ensure that the standard of business behaviour which is expected of them, in 1977, will be carried out throughout their organizations. I think, putting it bluntly, there has been, and is continuing to be, a substantial housecleaning by all organizations that are doing business and that is standard. The new standard is going to be, and is already, substantially different from the standards that have existed heretofore.

**Mr. Francis:** Thank you, Mr. Cowperthwaite. I think your recommendations and the Auditor General's recommendations go substantially to meeting the situation and I certainly hope they receive the attention in professional circles that, in my opinion, they deserve.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Francis. Mr. Drury, would you like to ask a supplementary here?

**Mr. Drury:** I take it this is dealing with the general area rather than with Polymer itself.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Drury:** Otherwise, I think it should be answered.

The Auditor General speaks about the highest possible ethical standards. How do we ascertain these? Frequently, ethics, or more ethical standards, should be described as different rather than lower or higher and what is right is right by virtue of practice or custom and what is wrong is against custom and practice but: how do you get the so-called highest? If the people in a particular country have a habit of nothing but oral contracts, our standards require written confirmations of one sort or another and accounting. Well, are these low standards, these oral contracts? Should we allow them?

**The Chairman:** Are you directing that to the Auditor General or to Mr. Cowperthwaite?

**Mr. Drury:** I think he used the term "the highest."

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I will attempt an answer to this question by Mr. Drury. I would feel that the body, here, represented this afternoon, by some of the people around this table—I am really referring here to the members of the Public Accounts Committee, is Parliament, and I would look to the Parliament of Canada as being well in the position to represent

*[Translation]*

crois que ces actions seraient illégales, mais même si elles ne l'étaient pas au sens technique du terme, je ne crois pas que nous voulions en être partie et je ne crois pas que le public canadien le veuille non plus.

**M. Cowperthwaite:** Je crois, comme l'a dit M. Macdonell, qu'un grand pas a été fait dans la bonne direction, à savoir, d'abord, les déclarations de M. Andras sur le code de déontologie pour les sociétés de la Couronne et, deuxièmement, comme l'ont fait Polysar et d'autres compagnies, l'élaboration de leur propre code de déontologie interne. Je ne peux bien sûr que parler pour le Canada, mais je sais qu'il en est de même aux États-Unis où, au cours des quelques derniers mois, à la suite des divulgations dont il a été question plusieurs fois, nombre de sociétés ont élaboré leur propre code de déontologie afin de s'assurer que les normes de comportement en affaires qu'on s'attend qu'elles respectent en 1977 soient respectées à tous les échelons. Pour être clair, il y a eu et il se fait encore un grand ménage dans beaucoup d'organismes commerciaux. La nouvelle norme est déjà très différente de celles qui existaient auparavant.

**M. Francis:** Merci, monsieur Cowperthwaite. Je crois que vos recommandations, ainsi que celles de l'Auditeur général, permettront dans une grande mesure de faire face à la situation et j'ose espérer qu'elles recevront toute l'attention qu'elles méritent, à mon avis, dans les milieux professionnels.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Francis. Monsieur Drury, voulez-vous poser une question supplémentaire?

**M. Drury:** Nous parlons de généralités plutôt que de Polymer comme telle, n'est-ce pas?

**Le président:** Oui.

**M. Drury:** Sinon, je crois que l'on devrait répondre à la question.

L'Auditeur général a parlé d'un code de déontologie le plus élevé possible. Comment le formuler? Fréquemment, la morale, ou plutôt les codes de déontologie se décrivent en termes de différences plutôt que de niveaux plus bas ou plus élevés; ce qui est correct est correct en vertu de la pratique ou de la coutume et ce qui est mal l'est également en vertu de la coutume ou des pratiques, mais, comment en arriver à ce que vous appelez le plus élevé? Si, dans un pays, les habitants ont l'habitude du contrat verbal et de rien d'autre, les normes que nous suivons exigent une confirmation écrite d'une sorte ou d'une autre. Faut-il en conclure que le contrat verbal représente une norme faible? Devrions-nous les permettre?

**Le président:** Posez-vous vos questions à l'Auditeur général ou à M. Cowperthwaite?

**M. Drury:** Je crois qu'il a utilisé l'expression: «le plus élevé».

**M. Macdonell:** Monsieur le président, je vais essayer de répondre à la question posée par M. Drury. Je crois que l'organisme représenté ici, cet après-midi, par certaines personnes assemblées autour de cette table, en fait, je veux dire les membres du Comité permanent des comptes publics, est le Parlement et j'estime que le Parlement du Canada est bien

## [Texte]

the people of Canada in giving guidance to the institutions of Canada as to what would be appropriate ethical standards to be followed by Canadian corporations which is what we are talking about here this afternoon. So I see my role as Auditor General, as bringing to the attention of Parliament what has been referred to on many occasions in these hearings, and has been referred to elsewhere both in Canada and in the United States, to which Mr. Cowperthwaite has made reference, questionable practices.

• 1615

I think that is part of the responsibility that Parliament has every right to expect from this particular servant in relation to financial practices, financial activities, accountancy if you will. I think Mr. Drury, Mr. Chairman, is perhaps much better able than I, having been a distinguished representative in Parliament for many years and a Cabinet minister. It would be my view as a citizen, and not just as Auditor General, that I would look to Parliament and to our representatives as the best informed persons in Canada to represent public opinions on matters of the type we are discussing here this afternoon. Now that would be my answer to Mr. Drury, sir.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Towers, a supplementary?

**Mr. Towers:** Not just now thank you.

**The Chairman:** No. Mr. Clarke, a supplementary?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** I think I will wait for my series, Mr. Chairman.

**The Chairman:** All right. I wonder if I could ask a couple of questions here, if I might put my own name down on the list.

To the Auditor General, you have mentioned by numbers only those corporations which have been profitable, i.e. which have paid tax and those which do not have to pay taxes. There is no secret about the names of these corporations; we just have to go through the financial statements presumably. Would they not indicate in all cases whether they were paying taxes or not?

**Mr. Macdonell:** Yes, sir, their statements are tabled in the Public Accounts of Canada and that is where we got our information from. It was only from the standpoint of length that I did not actually identify them, sir, but they can easily be identified.

**The Chairman:** Well, obviously to come up with these numbers of two were profitable, but had losses carried forward, four paid income tax, thirteen were unprofitable, you obviously had to go through them. I do not know whether the rest of the members of the Committee would be interested, but I would be interested in having these corporations named and I would like to get that list from you, if I may. Perhaps the other members of the Committee might find it valuable as well.

## [Traduction]

placé, en sa qualité de représentant du peuple canadien pour donner des directives aux organismes du Canada, à savoir quel serait le code d'éthique approprié que devrait suivre les corporations canadiennes, le sujet que nous discutons ici cet après-midi. Je conçois donc mon rôle d'auditeur général comme étant de porter à l'attention du Parlement ce dont il a souvent été question au cours de ces délibérations, ici et aux États-Unis, et que vient de mentionner M. Cowperthwaite, les pratiques douteuses.

Je crois que cela fait partie des responsabilités que le Parlement a parfaitement le droit de voir assumer par votre serviteur lorsqu'il s'agit de pratiques financières, d'activités financières, de comptabilité si vous voulez. Je crois, monsieur le président, que M. Drury est beaucoup plus compétent que moi dans ce domaine puisqu'il a été un député distingué au Parlement pendant de nombreuses années et ministre. Mais c'est mon point de vue, comme citoyen et non pas uniquement comme auditeur général, que le Parlement et nos représentants sont les personnes les mieux renseignées au Canada et donc les mieux placées pour représenter l'opinion publique sur des questions du genre de celles que nous avons discuté ici cet après-midi. C'est donc ce que j'ai à dire à M. Drury, monsieur.

**Le président:** Merci. Monsieur Towers, une question supplémentaire?

**M. Towers:** Pas maintenant, merci.

**Le président:** Non. Monsieur Clarke, une question supplémentaire?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je crois que je vais attendre mon tour, monsieur le président.

**Le président:** Très bien. Je me demande si je pourrais poser quelques questions, s'il m'est permis d'inscrire mon propre nom sur la liste.

Ma question s'adresse à l'auditeur général. Vous ne faites que donner le nombre de corporations qui ont été rentables, c'est-à-dire qui ont versé des impôts, ainsi que le nombre de celles qui n'en ont pas versé. Le nom de ces corporations n'est pas un secret, il suffit de supposer de regarder les bilans financiers. Ceux-ci ne montreraient-ils pas, dans tous les cas, si la corporation a payé ou non des impôts?

**M. Macdonell:** Oui, monsieur, ces bilans se trouvent dans les Comptes publics du Canada et c'est de là que nous avons tiré nos renseignements. Ce n'était que pour gagner un peu d'espace que nous n'avons pas donné les noms, monsieur, mais nous pouvons facilement vous les donner.

**Le président:** Évidemment, pour pouvoir dire que deux sociétés étaient rentables mais devaient effectuer des rapports au titre des pertes, quatre ont payé un impôt sur le revenu et treize ont été déclarées non rentables; vous deviez regarder les rapports. Je ne sais pas si la question intéresse les autres membres du Comité mais, pour ma part, j'aimerais avoir le nom de ces sociétés et j'aimerais que vous me donniez cette liste si c'est possible. Peut-être que les autres membres du Comité seront également heureux de l'avoir.

[Text]

**Mr. Macdonell:** I will be sure to table it, sir.

**The Chairman:** As a person who, over the years, has had quite a bit to do with establishing in the Province of Ontario a statutory requirement for audit committees, I would like to ask a general question of both of our witnesses this afternoon on whether in their opinion the general purposes of audit committees as many of us in both the accounting and the legal profession envisaged them three or four or five years ago, Mr. Cowperthwaite, have lived up to expectations of greater disclosure and greater protection for shareholders in both the private sector and obviously what we are dealing with here, the public sector. Mr. Cowperthwaite, do you think the audit committee is a good idea or not?

**Mr. Cowperthwaite:** In my personal opinion, and there are so many distinguished colleagues from the profession here today that I have to be very careful what I say, it was one of the best things that ever happened from the auditor's point of view. One of the problems, as you are well aware from our discussions in the past, and I commented on this in my statement, was that the auditor had to deal with management and he then had his report, and there was really no vehicle in between, and the result has been that audit committees have given the auditors an opportunity to really discuss with outside directors—some of them have management on, but they have a majority of outside directors—matters which they feel are important to them. To give you some idea, many companies that are not required to have audit committees have voluntarily formed audit committees since the start. Indeed, in several of the very large corporations where we act as auditors the directors really line up to get on the audit committee. It is regarded as an extremely important thing, and I concur fully with the Auditor General in the comments that he makes about the desirability of all Crown-owned corporations having audit committees.

• 1620

**The Chairman:** While we may differ in our judgment in respect to the one we are talking about specifically, Polysar, but here is a case—and we both know of other cases—where it has not worked. Why did it not work here, or do you actually believe that it did?

**Mr. Cowperthwaite:** We have really debated this a great deal of the time. That audit committee has been going for five years now and I think if you make an examination of the minutes of that Committee over the past five years you will find that the comments I have made about audit committees in general apply to that audit committee. It has been a useful committee.

**The Chairman:** Again we do not want to deal with hypothetical situations, and I know we do not want to deal too closely now with the Polysar thing, but one criticism that I have heard of audit committees today is that they permit a vehicle for a cop-out as far as the auditor is concerned. He now has another shoulder to cry on and instead of perhaps submitting a note to the certificate, in some cases there have been

[Translation]

**M. Macdonell:** Je peux certainement la déposer, monsieur.

**Le président:** Vous avez joué un grand rôle dans l'établissement, en Ontario, d'un règlement qui prévoit la création du comité de vérification et j'aimerais donc vous demander, d'ailleurs à tous les deux, si vous pensez que les objectifs d'ordre général des comités de vérification, tels que compris par les milieux comptables et juridiques, il y a 3, 4 ou 5 ans, ont été atteints, c'est-à-dire une meilleure divulgation et une plus grande protection pour les actionnaires et dans le secteur privé et, très évidemment, dans le secteur dont nous nous occupons ici, le secteur public. M. Cowperthwaite, croyez-vous que le comité de vérification soit une bonne ou mauvaise idée?

**M. Cowperthwaite:** A mon avis, j'ajouterais qu'il y a un si grand nombre de collègues distingués de ma profession ici aujourd'hui que je dois être très prudent dans ce que je dis. Ce fut une des meilleures mesures jamais adoptées du point de vue de la vérification. J'ai dit dans ma déclaration qu'une de nos difficultés était due au fait que le seul moyen à la disposition des vérificateurs était de traiter directement avec la direction et de soumettre ensuite leur rapport, sans moyen terme entre les deux; or, les comités de vérification ont permis aux vérificateurs de discuter de certaines questions importantes avec les administrateurs venus de l'extérieur. Ainsi, certaines sociétés qui ne sont pas tenues de créer des comités de vérification, en ont néanmoins constitués. Nous avons pu constater que dans plusieurs grandes sociétés où nous travaillons, les administrateurs se bousculent pour faire partie du comité de vérification. Ces comités sont tenus en haute estime et je suis tout à fait d'accord avec l'auditeur général quant à l'opportunité de créer des comités de vérification auprès de toutes les sociétés de la Couronne.

**Le président:** Même si nous ne sommes pas d'accord quant à ce qui s'est passé à Polysar, il est certain que voilà une société où le comité de vérification n'a pas répondu à notre attente. Quelle en est la raison à votre avis?

**M. Cowperthwaite:** C'est une question sur laquelle nous sommes revenus à maintes reprises. Ce comité de vérification existe depuis cinq ans déjà et vous pourrez constater, à la lecture des comptes rendus des réunions, que ce que j'ai dit concernant le comité de vérification de Polysar est en tout point conforme à mes déclarations concernant le principe général de ces comités. Je prétends donc que le comité de vérification de Polysar a été utile.

**Le président:** Je ne veux pas soulever de question hypothétique ni parler exclusivement de Polysar; néanmoins, d'aucuns prétendent que les comités de vérification permettent aux vérificateurs de se dégager de leurs responsabilités. Ces comités permettraient aux vérificateurs de se débiner pour ainsi dire en leur permettant, par le truchement de ce comité, de ne pas signaler certains faits à l'attention des actionnaires. Si un

## [Texte]

instances where the auditor has used the audit committee as the vehicle for coming out with matters which perhaps should be drawn to the attention of the shareholders. If there had been no audit committee in this case—and that is an unfair question, I guess, because there was an audit committee—but if there had not been an audit committee in this case would you have been disturbed enough to recommend to your co-auditor that there be a note on the certificate?

**Mr. Cowperthwaite:** Let me comment, if I may, on the first part of your question first. It is my opinion, to use your words, that in no way is the audit committee a cop-out for the auditor because it does not take away one iota from his basic responsibility, and that is to express an opinion on financial statements. Indeed, there is no way he can get out of that responsibility. It is purely a vehicle for him to air his concerns and frequently to get management to change matters very often of accounting, presentation, and so on, but I strongly take issue with the idea that in any way it is a cop-out.

As far as the other part of the question is concerned, again it is hypothetical and it would have depended to a very large extent—even before audit committees there was still the vehicle that the auditor could, and frequently did, bring matters to the attention of the board of directors, so we could say that in the hypothetical sense the circumstances exactly as they were at Polysar with no audit committee, consideration and serious consideration, and probably what would have happened would be to do exactly the same as we did but to bring it to the attention of the board of directors.

**The Chairman:** Yes. If we come to the conclusion that in some cases, perhaps, the audit committees are not working and something else is required, and you have now come along with the suggestion that certainly where there is heavy governmental involvement—and I am very interested that you do not just cover Crown corporations, you are widening it to a great extent, and I think it is quite true that something else is required and that something else should be a heavy consultation with the Auditor General in the case of the Crown corporations. Well, I am trying to be provocative here. I wonder if that is not a cop-out on the part of the auditor himself. Why are you now leaning on the Auditor General to cry on his shoulder?

• 1625

**Mr. Francis:** Whom else can he lean on?

**Mr. Cowperthwaite:** Okay. Well, let us take the point, because I think this is a dialogue that certainly I have been looking forward to. I did say that the sole responsibility for the form of the firm's report would rest with the audit firm auditing the organization. He cannot cop out of it because the auditor has to make up his own mind on the thing.

But in this area that Mr. Macdonell and I have dealt with, the question of section 77(1)—which I think it is significant to say, has never been used in recent years—does give a far wider responsibility really to auditors. An auditor, say, out on the

## [Traduction]

comité de vérification n'avait pas existé au sein de la société Polysar, auriez-vous recommandé à votre covérificateur d'ajouter une réserve au certificat?

**M. Cowperthwaite:** Pour répondre à la première partie de votre question, il est faux de dire que les comités de vérification permettent aux vérificateurs de se dégager de leurs responsabilités, ces comités ne diminuant en rien les responsabilités des vérificateurs qui consistent à exprimer leur avis quant aux états financiers de la société. Il n'existe aucun moyen permettant aux vérificateurs de se soustraire à cette responsabilité. Le comité permet uniquement aux vérificateurs d'exprimer leurs préoccupations et de convaincre la direction de modifier certaines modalités de la comptabilité de la société; mais les comités ne servent en aucun cas à dégager la responsabilité des vérificateurs.

La deuxième partie de votre question est purement hypothétique; même en l'absence d'un comité de vérification, les vérificateurs pouvaient signaler certaines questions à l'attention des administrateurs, si bien que rien n'aurait probablement changé à Polysar si ce comité n'avait pas été en place et nous aurions tout simplement signalé la chose directement aux administrateurs.

**Le président:** Donc, dans certains cas, les comités de vérification ne suffisent pas et c'est pourquoi vous proposez que, dans les sociétés dans lesquelles le gouvernement détient un gros paquet d'actions, c'est-à-dire pas uniquement les sociétés de la Couronne, vous préconisez un autre mécanisme, à savoir des consultations plus ou moins permanentes avec l'auditeur général du Canada. Je vais vous poser encore une question provocante. Ne pensez-vous pas que vous rejetez ainsi la responsabilité sur l'auditeur général?

**M. Francis:** Il n'y a personne d'autre.

**M. Cowperthwaite:** Voilà une discussion qui n'est pas pour me déplaire. Seule la firme comptable chargée de la vérification des comptes d'une société est responsable du rapport financier de ladite société. Les vérificateurs ne peuvent donc pas se débiter vu qu'ils doivent se prononcer quant à ce rapport.

Par contre, en ce qui concerne l'article 77(1), invoqué par M. Macdonell et moi-même, même s'il n'a pas été appliqué ces dernières années, il accorde néanmoins des responsabilités bien plus étendues aux vérificateurs. Ainsi, un vérificateur appelé à

*[Text]*

West Coast doing a Crown corporation or something like that, perhaps has not nearly as great an understanding, and I think it would not be a cop-out because he cannot get out of the fact that he has to accept responsibility for that report. But it gives him an opportunity, on a professional basis with a colleague, to talk over a problem that might be a perfectly normal problem if it were a private company. But here is a company in which the Government of Canada has a heavy stake. I think that would be a valuable addition without in any way taking away from the basic responsibility that rests with a public accounting firm.

**The Chairman:** Yes. Mr. Macdonell, I found quite interesting your remarks at the bottom of page 7 of your printed statement:

In the Polymer circumstances my predecessor held the view that the questionable rebate practices, as he saw them, clearly were a matter which should be brought to the attention of the appropriate minister, in his opinion the Prime Minister, at the earliest opportunity. Subsequently, if no satisfactory resolution of the matter by the corporation was forthcoming the matter would then be reported in the Auditor General's annual report to the House of Commons.

Do you know of any case at all in your memory or in the memory of anyone else on your staff here, of the Auditor General in his report where there had been a joint or co-auditor, the Auditor General the year after drawing a matter to the attention of the Parliament of Canada where both auditors had signed the statement and where there had been some matter unresolved? Is that point of view reasonable really? Could we possibly expect an Auditor General or anyone else in a professional capacity to contradict himself a year after, in effect, and also contradict a very valued colleague in a profession?

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, in my relatively limited experience, which extends only really to less than four years, I have not been co-auditor of any Crown corporation. But in relation to the general thrust of your question, we have had a certain amount of research done to enable me to make the statement that I have put on record here this afternoon. You have drawn attention to the comment at the bottom of page 7. It is perfectly true that we have gone back about 14 years and we have really been unable to find what I now have put before this Committee in my statement as a proper interpretation of section 77, and that is that you can, in my judgment, give a clear opinion on the accounts that they present fairly the results of operations and of the position at that given date and comply with the other provision of section 77, and at the same time and in the same report add a paragraph that you are directing to the attention of the Minister to whom this has been addressed, a matter which, in your judgment, should be drawn to the attention of Parliament. In other words, I divorce the two. Now that was not clearly the situation that existed in the case that we have been discussing.

Now you ask about a joint opinion. Our research dredged up one case, and only one case, which, oddly enough, happened to

*[Translation]*

examiner la comptabilité d'une société de la Couronne implantée sur la côte ouest risque de ne pas être tout à fait au courant de la situation, ce qui ne veut pas dire, au cas où il déciderait de consulter l'auditeur général, qu'il cherche à se décharger de sa responsabilité car il est toujours responsable en dernière analyse du rapport financier de la société. Ces consultations lui permettraient néanmoins de discuter d'un problème technique avec un collègue, ainsi que cela se fait d'ailleurs couramment dans le secteur privé. A plus forte raison lorsqu'il s'agit d'une société dont le gouvernement est un gros actionnaire, ces consultations, tout en étant fort utiles, ne déchargeraient nullement la firme comptable de ses responsabilités de principe.

**Le président:** Monsieur Macdonell, j'ai trouvé très intéressant ce que vous aviez à dire au haut de la page 9 de votre déclaration:

Dans le cas de la société Polymer, mon prédécesseur était d'avis que les pratiques de ristourne douteuses étaient clairement une question devant être portée à l'attention du ministre compétent, à son avis le premier ministre, le plus tôt possible. Par la suite, si la société ne trouvait pas de solution satisfaisante à cette question, celle-ci serait alors portée à la connaissance de la Chambre des communes dans le rapport annuel de l'auditeur général.

N'y a-t-il jamais eu un cas, à votre connaissance, où les deux covérificateurs ayant apposé leurs signatures à un état financier alors qu'une décision n'avait pas été réglée, que l'auditeur général ait signalé cette question un an plus tard à l'attention du Parlement dans son rapport annuel? Peut-on s'attendre que l'auditeur général ou tout autre professionnel se contredise au bout d'un an ou contredise un de ses collègues?

**M. Macdonell:** Depuis les quatre ans que j'occupe mon poste actuel, je n'ai jamais été covérificateur d'une société de la Couronne. Mais les recherches effectuées par mes adjoints m'ont permis de faire certaines déclarations, cet après-midi, et notamment, celle qui figure au haut de la page 9. Ayant examiné le dossier des 14 années écoulées, nous n'avons pas réussi à trouver un seul cas de ce qui serait, à mon avis, l'interprétation correcte de l'article 77, à savoir qu'il y a moyen, tout en déclarant que les comptes d'une société traduisent fidèlement les résultats et la situation à la date précisée, d'ajouter un paragraphe au rapport disant que le vérificateur a l'intention de signaler telle ou telle question à l'attention du ministre responsable et du Parlement. Il s'agit donc de deux problèmes entièrement distincts. Or, ce n'est pas ainsi que les choses se sont passées dans le cas dont il a été question jusqu'à présent.

Nous avons réussi à retrouver un seul cas qui, par hasard, consiste en une vérification conjointe effectuée par mon prédé-

## [Texte]

be a joint audit conducted by my predecessor, Mr. Henderson, in which he signed the certificate along with Mr. Gustave E. Tremblay, C.A., Quebec Provincial Auditor, on March 26, 1965, for the Canadian Corporation of the 1967 World Exhibition. It is not quite as clear-cut as I have just said in my judgment it can be—I will be glad to table this if it is of interest—but there is a clear-cut paragraph, the second paragraph of this certificate, which states certain things that clearly they are jointly drawing to the attention of the two Ministers concerned, one, the Minister of Trade and Commerce in Ottawa, and the second, the Minister of Industry and Commerce in Quebec.

• 1630

Then the interesting point from a professional standpoint is that the last paragraph goes on to say:

In compliance with Section 17 of the Canadian Corporation for the 1967 World Exhibition Act we now report that in our opinion . . .

and that opinion co-incides very closely with what is required in Section 77. So that here is the only case that we have been able to discover where they can be divorced in terms of reporting on matters separately from your opinion on the financial statements. I am not sure whether that is the real thrust of your question, but again, to repeat, I have not had in my own direct experience any responsibility with any co-auditor.

The purpose of this discussion, if I understand it, Mr. Chairman, is at the request of the Steering Committee to try to highlight important accounting issues. I have been asking myself—and I have attended, as you know, at the invitation of the Committee, all the hearings with one exception relating to Polysar even though we were not auditors, at least during my tenure of office—a question that I think is an interesting one but admittedly has to be hypothetical. Had my predecessor chosen to interpret Section 77 in the way I have just stated it and had so expressed himself to his co-auditors—As Mr. Cowperthwaite in his statement says, we in our office should certainly have a good deal of experience in what Parliament expects us to do. This is our ambience; we work in that ambience all the time. This is my audit committee, the Public Accounts Committee of Canada. I was not asked to comment but I think they have done a very effective job in the four years that I have been here. I do not know what I would do if they did not exist. I would just be reporting, in my opinion, to a vacuum if I did not have this kind of a committee that is interested and probes into it, so I will give you my opinion on audit committees.

But to get back to the basic question, had my predecessor chosen to interpret Section 77(1) the way I have just said I would interpret it and had said to his co-auditor, Mr. Cowperthwaite, Messrs. Peat, Marwick, "I frankly consider that this is a matter that in my judgment should be brought to the attention of the Minister and is of the type that should be brought to the attention of Parliament," had that been stated in that fashion to the audit committee of Polymer, I ask myself what they would have done about this, because I apparently

## [Traduction]

cesseur, M. Henderson, qui a apposé sa signature, le 26 mars 1965, à l'état financier de la Corporation canadienne de l'Exposition universelle de 1967, en même temps que M. Gustave E. Tremblay, C.A., vérificateur provincial du Québec. Même si le cas n'est pas aussi clair qu'il aurait pu l'être, je puis vous laisser le document si cela vous intéresse; mais, toutefois, le deuxième paragraphe du certificat montre clairement que les deux vérificateurs signalent conjointement un problème aux deux ministres intéressés, le ministre de l'Industrie et du Commerce, à Ottawa, et le ministre de l'Industrie et du Commerce du Québec.

Vous remarquerez que le dernier paragraphe de ce document dit ce qui suit:

Conformément à l'article 17 de la Loi sur la Corporation canadienne de l'exposition universelle de 1967, nous signalons qu'à notre avis . . .

Or, cet avis est pratiquement identique aux dispositions de l'article 77. C'est donc l'unique cas où, à notre connaissance, on a fait la distinction entre l'opinion figurant dans l'état financier et le fait de signaler tel ou tel problème au ministre compétent. Je ne suis pas sûr d'avoir ainsi répondu à votre question mais, je le répète, je n'ai jamais moi-même agi en qualité de covérificateur.

L'objet de la présente discussion est de jeter la lumière sur certains problèmes de comptabilité, suite à la demande du comité de direction. Celui-ci m'a également demandé d'assister à toutes les réunions de comité concernant l'affaire Polysar, ce que j'ai fait à l'exception d'une seule, bien que n'ayant pas été chargé de vérifier la comptabilité de cette société depuis que j'occupe mon poste actuel. Si mon prédécesseur avait interprété l'article 77 comme je viens de le faire, en avertissant son covérificateur, il est vrai, comme M. Cowperthwaite l'a dit, que nous, de notre côté, avons une vaste expérience de ce que le Parlement exige de nous. En effet, le Comité des comptes publics du Canada est pour, ainsi dire, mon comité de vérification. Même si l'on n'a pas demandé mon avis à ce sujet, je tiens néanmoins à déclarer que le comité a fait un excellent travail au cours des quatre années de mon mandat. Sans le Comité des comptes publics, j'aurais été perdu. En l'absence du comité qui s'est intéressé au déroulement de mes travaux, mes rapports auraient été faits dans le vide. C'est donc dans ce sens que je puis m'exprimer quant à l'opportunité de créer des comités de vérification.

Si, donc, mon prédécesseur avait interprété l'article 77(1) comme moi, je l'aurais fait en disant notamment à son covérificateur, M. Cowperthwaite, de la firme Peat, Marwick, que cette question devrait, à mon avis, être signalée à l'attention du ministre et du Parlement; je me demande ce que le comité de vérification de Polymer aurait bien pu faire. Pour ma part, j'estime que nous sommes tenus d'accomplir notre tâche.

*[Text]*

am a lot less sensitive to the question of potential scandals and so forth. As far as I am concerned there is a job to be done and we have to do that job.

I will not speak for Mr. Cowperthwaite, he is right beside me, but if the Auditor General of Canada, as co-auditor, had taken that stand on the audit committee and said, "I intend to report this to the Minister," and my co-auditor happened to support me on this because it happened to be my ambience, I ask myself what would have been the attitude of the audit committee. Would they have said, "Go right ahead, Mr. Auditor General," or would they have said, "On reflection, perhaps we should look a little more deeply into these practices"? I do not know.

**The Chairman:** That is quite interesting. Of course, it would probably be that we would not be indulging in this now. We would be getting directly into some of the more important things. Mr. Cowperthwaite, I just want to frame it to you in a question. If the Auditor General of the day had said that, and you were the joint auditor, what would you have done?

**Mr. Cowperthwaite:** I commented on this in my remarks this morning, because the audit report is the vehicle that we work with all the time and Section 77(1), as I say, is not unknown to us. I think I said in my comments this morning that we would have been guided very heavily by the deeper experience of the Auditor General. I think we are getting very much to the heart of the matter, because Section 77, as we have said many times, prescribes how the report goes. I well remember what confused, perhaps, somewhat was the letter to the Prime Minister as distinct from the normal vehicle, which, as Mr. Macdonell said, is the audit report. And if the matter had come up, and if the matter had been made very strongly, I cannot say exactly what would have happened but we would have been very much guided by the deeper experience of the Auditor General because he has the experience of dealing with...

• 1635

**The Chairman:** I feel that in some cases, perhaps where it does not occur right now, the idea of the joint auditorship, the co-auditor vehicle may be a good one, even for some of those corporations at the moment in which the Auditor General has no part to play whatsoever. But the other situation may hit us sometime, where the auditor in the private sector, where there is a joint auditorship, may take a stronger or more restrictive view of what has gone on even than the Auditor General has.

Mr. Auditor General, I would like your comments on this, perhaps not right now but at some time or other. Should there be a vehicle on which a joint auditor who is in the private sector can report some way to the shareholder and to the Parliament of Canada in cases where there is a joint endeavour going on?

**Mr. Macdonell:** For clarification, Mr. Chairman, I take it you are referring to some corporation in which public funds are involved?

**The Chairman:** Oh, yes, very much so.

*[Translation]*

Si, donc, l'auditeur général du Canada, en sa qualité de covérificateur de Polymer, avait fait savoir aux membres du comité de vérification qu'il avait l'intention de signaler ce problème au ministre et qu'il avait reçu l'appui du covérificateur, je me demande bien quelle aurait été l'attitude du comité de vérification. Est-ce qu'il aurait simplement dit à l'auditeur général «Allez-y», ou bien aurait-il décidé d'examiner la question plus à fond? Il m'est impossible de répondre à cette question.

**Le président:** Si les choses s'étaient passées comme vous le dites, nous aurions pu, à l'heure actuelle, nous occuper de choses bien plus importantes. Si l'auditeur général de l'époque avait agi ainsi et que vous, M. Cowperthwaite étiez son covérificateur, qu'auriez-vous fait?

**M. Cowperthwaite:** J'en ai déjà parlé, ce matin, car le rapport de vérification est notre principal outil et nous connaissons bien les dispositions de l'article 77(1). Donc, comme je l'ai déjà dit, ce matin, nous aurions vraisemblablement été influencés par l'expérience plus vaste de l'auditeur général. L'article 77 définit justement les modalités du rapport. Je crois que c'est la lettre adressée au premier ministre qui a embrouillé le problème, alors que normalement la question aurait dû être soulevée dans le rapport de vérification, ainsi que M. Macdonell l'a expliqué. Si les choses s'étaient passées ainsi, nous nous serions sans doute basés sur l'expérience de l'auditeur général.

**Le président:** Je pense que le principe des covérificateurs est excellent et devrait être appliqué même au sein des sociétés ne relevant pas de la compétence de l'auditeur général. Il se pourrait, par contre, que dans une société relevant du secteur privé, un des covérificateurs émette un avis encore plus strict que l'auditeur général quant au déroulement des affaires.

Pourriez-vous me dire, monsieur l'auditeur général, et vous ne devez pas me répondre immédiatement si, à votre avis, les covérificateurs du secteur privé devraient également pouvoir faire rapport aux actionnaires et au Parlement canadien sur le déroulement des sociétés mixtes?

**M. Macdonell:** Vous parlez des sociétés ayant une certaine participation publique?

**Le président:** Bien entendu.

## [Texte]

**Mr. Macdonell:** I would like to think about your question. I think what we are trying to do this afternoon is to get various avenues which, I think, will in the long run tend to provide adequate control and adequate protection, from an audit standpoint and every other standpoint of public funds. So I certainly would like to think about it. I think, if you asked the average auditor, as I have done from time to time, in the private sector what he thinks about joint audits, he probably is not terribly enthusiastic about them. On the other hand, I think the minute you introduce the question of public funds the situation can easily change somewhat. So, as I say, I think Mr. Cowperthwaite has made certain suggestions in his commentary this afternoon. It is an interesting concept, one that I certainly had not thought of, which involves a relationship between the auditor for the Parliament of Canada, namely the Auditor General, and the auditors. And he did not specify just Crown corporations that he does not audit but all basic entities in which the Government of Canada has investment. He suggested a relationship to a degree paralleling that of the auditor of a parent company where he is not the auditor of a subsidiary. I think that has very interesting connotations, and I certainly would subscribe to pursuing that line of thinking.

I think your question also deserves careful consideration. It may well be that perhaps the best of both worlds could be achieved here by the co-audit approach in certain types of Crown or other government-owned and controlled corporations. That is all I can say at the moment, sir. These are deep questions we are considering right now, and I hope you will bear with me if I do not give you quick answers.

**The Chairman:** Well, as I say, I was very interested that Mr. Cowperthwaite's suggestion extends far beyond crown-owned, crown-controlled or perhaps even crown-financed companies. He speaks about a heavy involvement of the Crown, and that is important.

**Mr. Cowperthwaite:** I think the analogy I was drawing on was where the Crown has, let us say, a significant investment in a company. It may not be a Crown corporation, but where there is public money. A company may not be a subsidiary of another one but there can be, say, a 30 p. 100 investment, which can be very, very substantial, and then you have the same sort of relationship in the private sector.

**M. Chairman:** I will put my last question, and the Committee has been patient because I have gone over my 10 minutes.

You indicate that in your view—and there is some difference,—that you know, in the Committee's feeling with you on this—that there are new standards now of corporate morality as far as the public vision—I guess that is the word—of what that corporate morality should be.

• 1640

You are in a very unique position as far as the Canadian accountancy profession is concerned. There may be new standards in the public minds of corporate morality and corporate ethics. Have there been new requirements by the accountancy profession in Canada in respect of those matters?

## [Traduction]

**M. Macdonell:** Il faudrait que je réfléchisse à cette question. Notre objet est d'élaborer une méthode permettant de vérifier convenablement la comptabilité ainsi que l'ensemble du fonctionnement des sociétés faisant appel aux fonds publics. Je ne pense pas me tromper néanmoins en disant que la plupart des vérificateurs du secteur privé ne tiennent pas beaucoup au principe de la covérification. Par contre, la question devient tout autre dès lors qu'il est question de fonds publics. M. Cowperthwaite a déjà fait certaines suggestions dans ce sens, cet après-midi. L'idée est intéressante, je dois avouer que je n'y avais pas pensé, à savoir des consultations entre les vérificateurs et l'auditeur général du Canada. Ceci s'appliquerait non pas exclusivement aux sociétés de la Couronne mais à toutes les sociétés dont le gouvernement fédéral détiendrait une certaine part d'actions. Ces consultations seraient analogues à celles qui existent actuellement entre le vérificateur d'une société mère et ceux des filiales. C'est une idée intéressante qu'il faudrait examiner plus à fond.

Votre question est intéressante elle aussi. Il se peut, en effet, que le principe de la covérification soit souhaitable pour certaines sociétés de la Couronne et d'autres sociétés mixtes. Mais c'est tout ce que je puis vous dire à ce sujet pour le moment, car je dois étudier cette question plus à fond.

**Le président:** J'ai été surtout frappé par le fait que la proposition de M. Cowperthwaite ne s'applique pas exclusivement aux sociétés de la Couronne mais comprenne également toutes les sociétés mixtes.

**M. Cowperthwaite:** J'avais à l'esprit les sociétés mixtes où le gouvernement détient une certaine part d'actions. De même, dans le secteur privé, une société peut détenir 30 p. 100 des actions d'une autre, laquelle n'est pas nécessairement une filiale de la première.

**Le président:** Ce sera ma dernière question car j'ai déjà dépassé mes dix minutes.

Vous avez dit que les grandes sociétés ont élaboré un nouveau code de conduite, ces derniers temps, affirmation que le Comité ne partage pas pleinement.

Vous occupez une position unique dans le monde de la comptabilité canadienne. Il se peut que le code de conduite des grandes sociétés ait évolué. Est-ce que les experts comptables canadiens, quant à eux, ont également modifié leurs obligations dans le même sens?

*[Text]*

**Mr. Cowperthwaite:** I think any of my colleagues who want to correct me can do so, but at this stage the answer is no. I think I again mentioned this morning that things were evolving slowly, the auditing standards group of the AICPA profession have put out some guidelines down in the United States in 1976 but the Canadian Institute of Chartered Accountants has taken no positive stand on this at the present time. I have reason to believe they will in the fairly near future. I can only talk for my own firm, but I am sure it is the same elsewhere, that ahead of, shall we say, required minimum auditing standards, firms that are involved in the audit of corporations are themselves looking very carefully at anything that might be deemed to be an improper payment or a questionable item in the light of today's environment.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, would you permit me an additional comment on the question which you directed to me. One of my colleagues has reminded me that in my statement I make the following observation.

In this broader context, it is interesting to note that, while under Section 77 of the Financial Administration Act the auditor of a Crown corporation has a means of drawing the attention of Parliament and the Minister to matters which in his opinion would be of concern to them, no such reporting vehicle or audit requirement exists with respect to other Crown-owned and controlled corporations such as the Canada Development Corporation.

In the statement this morning you referred to the fact that a week from today, on April 26, the President of the Treasury Board will be appearing before this Committee and indications have been that he will be making certain comments relating to certain of the observations that I made in my report last year relating to Crown corporations. I think what is implied by that statement is if we were to extend that section of the Financial Administration Act, not just specifically to Crown corporations as defined in the act but were to broaden it to include others, that automatically gives every auditor of a Crown-owned or controlled corporation the same responsibility or right, if you will, to report when in his judgment it is desirable that he draw attention some way or other to matters that he considers might be of interest to Parliament.

**The Chairman:** That is why I was emphasizing that Mr. Cowperthwaite's point, as I understand it, would be even wider. He is not just talking about Crown-owned corporations or even Crown-supervised or even Crown-financed corporations. Were you relating your remarks, Mr. Cowperthwaite, only to those in which there is a heavy financial involvement?

**Mr. Cowperthwaite:** Yes, I was really at that stage and I think as Mr. Macdonell says, that has to be thought through more. But I was using the analogy and thinking of a substantial investment. The government makes many contributions to companies under aid programs and one thing and another and you could perhaps roll it on even further than perhaps I had envisaged at the moment.

*[Translation]*

**M. Cowperthwaite:** Non, pas pour l'instant. Comme je vous l'ai dit, ce matin, la situation change lentement; les directives ont été élaborées, aux États-Unis, en 1976, mais jusqu'à présent, l'Institut canadien des experts comptables n'a pas encore pris position; il le fera sans doute prochainement. Je sais que ma firme, et je pense que les autres en feront autant, outre qu'elle applique les normes de comptabilité obligatoires, examine très attentivement tout ce qui pourrait être considéré comme étant un paiement inacceptable ou un poste douteux dans l'ambiance actuelle.

**Le président:** Je vous remercie.

**M. Macdonell:** Vous permettez, monsieur le président, que j'ajoute un mot en réponse à une question que vous m'avez posée? Un de mes adjoints me signale le paragraphe suivant figurant dans ma déclaration:

Dans ce contexte plus vaste, il est intéressant de noter que bien qu'en vertu de l'article 77 de la Loi sur l'administration financière le vérificateur d'une société de la Couronne dispose des moyens voulus pour porter à la connaissance du Parlement et du ministre les questions qui selon lui les intéressent, il n'existe aucun moyen de faire rapport ou aucune exigence de vérification de ce genre dans le cas des sociétés appartenant à ou contrôlées par la Couronne comme la Corporation de développement du Canada.

Vous avez dit, ce matin, que d'ici une semaine, soit le 26 avril, le président du Conseil du trésor comparaitra devant le Comité concernant les remarques figurant dans mon rapport de l'an dernier sur les sociétés de la Couronne. Ce qui voudrait dire que si les dispositions de l'article de la Loi sur l'administration financière s'appliquaient non pas exclusivement aux sociétés de la Couronne, comme prévu par la Loi, mais également à d'autres sociétés, tous les vérificateurs d'une société appartenant à la Couronne ou contrôlée par elle aurait le droit et l'obligation de faire rapport, chaque fois qu'il estime que tels ou tels faits doivent être signalés à l'attention du Parlement.

**Le président:** C'est pourquoi j'avais justement signalé le fait que la proposition de M. Cowperthwaite était beaucoup plus étendue, s'appliquant à l'ensemble des sociétés dans lesquelles l'État a un intérêt quelconque. Est-ce que vous pensez uniquement aux sociétés dans lesquelles l'État a de gros intérêts?

**M. Cowperthwaite:** J'estime, comme M. Macdonell, qu'il faudrait étudier cette question plus à fond. Au moment dont vous parlez, j'avais à l'esprit les sociétés dans lesquelles l'État détient un gros paquet d'actions. Mais le gouvernement verse des contributions à toutes sortes de sociétés sous forme de programmes d'aide etc., si bien que la liste pourrait être encore plus étendue que je n'avais pensé.

[*Texte*]

**The Chairman:** Thank you. Supplementaries then? Mr. Francis.

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Macdonell, the Auditor General, whether or not he has considered a requirement that he or his staff be represented on the audit committees of all Crown corporations or government-owned corporations. The reference is an audit committee composed exclusively of outside directors. I am looking for an increase for the Auditor General to these areas and one which is not going to be too bureaucratic, if I may use the word. What would you think of this suggestion?

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, over a year ago I set up an independent advisory committee to the Auditor General on government accounting auditing standards. It is chaired by Mr. Ross Skinner, who is I think a noted authority in the profession on corporate accounting auditing standards, and they meet very regularly. As a matter of fact they meet no less frequently than once a month. The very question that you have directed to me has in fact been considered by them. In dealing with some of the issues that came out of our 1976 report on Crown corporations I asked for their advice as to what devices could be considered that would provide the very type of involvement that you are dealing with. That was one of the suggestions that came forward. Actually, Mr. Chairman, I am still thinking about that. There are obvious problems but there are certain kinds that do concern me. I think there may be other alternatives that will provide us with as much advantage, but at the moment at least I put myself on record. It bothers me a bit to have a formal involvement in an audit committee where I am one of a board of directors comprising—which may well comprise management and so forth.

• 1645

**Mr. Francis:** You would be a little more than first among equals because you have a few remedies that they do not have as to what goes on.

**Mr. Macdonell:** Well, there is that possibility but if I am not the auditor of the corporation yet am representing in a sense the interests of Parliament, I suppose, I am not sure that we cannot achieve that objective. In other words, I am not rejecting the notion. I want to be clear on that. It is one that I am certainly considering. But there are other interesting possibilities that I think can well be considered without necessarily putting the Auditor General... for one thing, the type of thing that Mr. Cowperthwaite mentioned in his commentary, the access of auditors to the Auditor General. That, I think in principle is a very sound and good thing. I do not mind putting it on record right now that I would welcome that. I make all the facilities of our office freely available at any time to any auditor of a Crown corporation or a government-controlled corporation who does not feel that he will be breaking confidentiality, and that is his problem as to whether or not he can consult with us, but it seems to me that if he takes the appropriate steps to make sure that he is able to do so, I would welcome that, Mr. Francis. You have raised a question that I think should certainly be considered, but I am not at the

[*Traduction*]

**Le président:** Je vous remercie. Monsieur Francis, pour une question supplémentaire.

**M. Francis:** M. Macdonell pourrait-il nous dire ce qu'il pense de l'obligation éventuelle d'être représenté à tous les comités de vérification des sociétés de la Couronne ou des sociétés appartenant au gouvernement. Il s'agirait de comités de vérification composés exclusivement d'administrateurs venant de l'extérieur. J'espère que les fonctions de l'Auditeur général, dans ce domaine, ne seraient pas entachées d'esprit bureaucratique. Que pensez-vous de ces suggestions?

**M. Macdonell:** Un comité consultatif indépendant a été constitué, il y a plus d'un an, pour me tenir au courant des normes de vérification du gouvernement. Ce comité est présidé par M. Ross Skinner, spécialiste réputé de la comptabilité des grandes sociétés; le comité se réunit une fois par mois au moins. La question que vous venez de me poser a justement été étudiée par le comité. Au cours de l'étude de certains des problèmes soulevés dans notre rapport de 1976, sur les sociétés de la Couronne, je leur ai demandé leur avis quant aux méthodes envisageables permettant justement ce genre de participation. C'est une des méthodes qui a été proposée. A la vérité, monsieur le président, j'y pense toujours. Les problèmes sont évidents, mais il y en a certains qui me préoccupent. A mon avis, il doit y avoir d'autres méthodes tout aussi avantageuses, mais pour le moment du moins, je veux qu'on sache que participer officiellement aux réunions d'un comité de vérification en tant que membre d'un conseil d'administration pouvant comprendre des membres de la direction me préoccupe un peu.

**M. Francis:** Vous auriez une certaine supériorité par rapport aux autres membres car vous connaîtriez quelques remèdes qui leur échapperaient.

**M. Macdonell:** Il y a cette possibilité, mais si je suis le vérificateur de la société tout en représentant, dans une certaine mesure, les intérêts du Parlement, je suppose, je ne suis pas certain que nous ne puissions atteindre cet objectif. En d'autres termes, je ne rejette pas cette hypothèse. Qu'on me comprenne bien. Je l'étudie avec intérêt. Mais il y a d'autres possibilités intéressantes qui méritent tout autant d'être étudiées sans pour autant mettre l'auditeur général... par exemple, il y a la possibilité mentionnée par M. Cowperthwaite, dans son exposé, la possibilité pour les vérificateurs de contacter l'auditeur général. De prime abord, cela me semble excellent. Je n'hésite pas à dire dès maintenant que j'y suis favorable. Tous les services de notre bureau sont à la disposition de tout vérificateur d'une société de la Couronne, d'une société contrôlée par le gouvernement, qui estime qu'il ne violera pas le caractère confidentiel des renseignements en sa possession, et c'est à lui de nous consulter ou de ne pas nous consulter, mais il me semble que s'il prend les mesures suffisantes pour s'assurer qu'il peut le faire, j'y suis tout à fait favorable, monsieur Francis. Vous avez soulevé une question qui assurément

[Text]

moment in a position to give a sort of unqualified yes or no without further thinking on it.

**The Chairman:** You are only talking, of course, Mr. Francis, about those corporations of which the Auditor General is not either the auditor or an auditor.

**Mr. Francis:** Yes, that is so.

**The Chairman:** Obviously. Mr. Drury.

**Mr. Drury:** By the outside directors, you mean outside of the main.

**Mr. Macdonell:** Yes, sir, I do.

**Mr. Drury:** For institutions such as the Canadian Commercial Corporation, which is just a corporate shell. There is really nobody inside.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I fully appreciate Mr. Drury's comment. I think that where it is feasible and possible to do so, the preference would be for outside directors. A good illustration of which I have gained a certain amount of familiarity in recent months is AECL, where they do have a good proportion of what I would term clear outside directors. They have no involvement in any way with the management of the company other than as directors. That is what I am trying to refer to. But there are other Class C corporations, for example, where there may be no outside directors at all, and I fully accept your point, sir.

**The Chairman:** Mr. Towers, a supplementary.

**Mr. Towers:** If Polymar had been in a loss condition rather than a profit condition, would there have been greater scrutiny given to the audit and perhaps a different consideration given to the report?

**Mr. Cowperthwaite:** To that hypothetical question, the answer I think would be no. It would have the same degree of scrutiny because I think, as has been thought out before, Mr. Towers, the effect of the practices that were carried out had no bottom line P&L effect; therefore the loss would have been a loss in the same way as the profits would have been the profits. The audit techniques would have been the same and it would not have had any other effect.

**The Chairman:** Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, I am not entirely familiar with the use of audit committees and I note the reference in Mr. Macdonell's comments that a number of Crown corporations have established them, and I think Mr. Cowperthwaite said some companies were required to have them. Could we have a brief summary of who is required to have them and who does have them?

• 1650

**Mr. Cowperthwaite:** Yes, under the Canada Business Corporations Act there is a requirement and some of the provinces—and I am not clear if that is... one of the colleagues will tell me—but some of the provinces did not initially have

[Translation]

ment devrait être étudiée, mais je ne peux, pour le moment, vous donner de réponse affirmative ou négative, sans réserve, sans y penser davantage.

**Le président:** Bien entendu, monsieur Francis, il ne s'agit que de ces sociétés dont l'auditeur général n'est ni le vérificateur ni un des vérificateurs.

**M. Francis:** Oui, bien sûr.

**Le président:** Évidemment. Monsieur Drury.

**M. Drury:** Par administrateurs extérieurs, vous entendez extérieurs au conseil principal.

**M. Macdonell:** Oui, monsieur, oui.

**M. Drury:** Pour des organismes comme la Corporation commerciale canadienne qui n'est qu'une raison sociale. Ce n'est pas véritablement une société constituée.

**M. Macdonell:** Monsieur le président, j'admets pleinement la valeur du commentaire de M. Drury. Lorsque cela ne pose pas de problème et que c'est possible, il serait préférable d'avoir des administrateurs extérieurs. Un bon exemple qui m'est devenu relativement familier, au cours des derniers mois, est l'EACL où il y a une bonne proportion de ce que j'appellerais des administrateurs extérieurs. Ils n'ont rien à voir avec la direction de la société, ils ne sont qu'administrateurs. C'est à ce type que je pense. Mais il y a d'autres sociétés de catégorie C, par exemple, où il peut fort bien ne pas y avoir du tout d'administrateur de l'extérieur, et j'admets pleinement votre remarque, monsieur.

**Le président:** Monsieur Towers, une question supplémentaire.

**M. Towers:** Si Polymar avait été en situation de déficit plutôt qu'en situation de profit, la vérification aurait-elle été faite avec beaucoup plus de soin et aurait-on tenu compte différemment du rapport?

**M. Cowperthwaite:** La réponse à cette question hypothétique ne peut-être, à mon avis, que négative. Le soin apporté aurait été le même car, comme on l'a déjà démontré, monsieur Towers, ces pratiques n'ont eu aucune répercussion au niveau des profits ou des pertes; par conséquent, qu'il y ait déficits ou bénéfices ne change rien. Les techniques de vérification auraient été les mêmes et cela n'aurait eu aucune autre conséquence.

**Le président:** Monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, le recours au comité de vérification m'est un peu étranger et je remarque que M. Macdonell, dans son exposé, signale qu'un certain nombre de sociétés de la Couronne en ont établi, et je crois que M. Cowperthwaite a dit que certaines sociétés étaient obligées d'en avoir. Pourrait-on nous dire brièvement quelles sociétés doivent en avoir et quelles sociétés en ont?

**M. Cowperthwaite:** Oui, c'est une des dispositions de la Loi sur les corporations canadiennes et certaines des provinces... et je ne suis pas tout à fait certain si c'est... un de mes collègues me le dira... mais certaines des provinces ne l'exi-

## [Texte]

that requirement. So if it was a provincial company, there was not initially that requirement that there be an audit committee. And so in certain of the situations I think the auditors felt that this was a very good move and therefore they suggested to a number of their clients that, even though it was not a legal requirement, it was a good thing to have. So that really covers the private sector.

In the public sector, I now . . .

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, there is no requirement that I am aware of, except by resolution of a board of directors, that any Crown corporation has to have an audit committee. Some have obviously thought it useful to set it up and I hope all of them ultimately will set them up. As I said in my statement this afternoon, I would hope that all government-owned or controlled corporations follow this practice. I fully concur with what Mr. Cowperthwaite has said. These were not quite as common when I left the private sector as they are today so I have not had all that much practical experience in dealing with private sector corporation audit committees. But I think the principle is so sound that I would certainly recommend without hesitation that this be a proposed standard practice.

**The Chairman:** I have not practised for five years either, Mr. Clarke, but my impression is that just about any public corporation that raises financing through the large exchanges in the States or the Toronto Stock Exchange here is now required by the exchange rules to have an audit committee. And just about all the American States require it and Ontario, I think, requires it here for publically-financed corporations.

**Mr. Drury:** Is this legislation or exchange rules?

**The Chairman:** Both. In Ontario it is legislation for publically-financed corporations. Mr. Clarke, you wanted some time to ask questions. Ten minutes.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you, Mr. Chairman, I would like to ask the Auditor General, in connection with his remarks, about Section 77. There are outside auditors of Crown corporations, I think that has been established. And Section 77, as I understand it, applies to auditors of Crown corporations, not only the Auditor General. This statement says that he also has certain additional reporting responsibilities and Section 77(1) requires him to call attention to any other matter, and so on, to the attention of Parliament.

I have not up to now concerned myself directly with Section 77 but the question that springs to my mind is how could an outside auditor report these matters to Parliament?

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, Section 77(1) reads:

The auditor shall report annually to the appropriate Minister the result of his examination . . .

It goes on and says the various things that we report on and then it winds up by saying:

## [Traduction]

geaient pas au départ. Par conséquent, s'il s'agissait d'une société provinciale, cette nécessité d'avoir un comité de vérification n'existait pas au départ. Dans certains cas, les vérificateurs ont estimé que c'était une excellente initiative et ont donc suggéré à un certain nombre de leurs clients que même si la Loi ne le requerrait pas, c'était une bonne chose que d'en avoir un. Ceci pour le secteur privé.

Pour ce qui est du secteur public . . .

**M. Macdonell:** Monsieur le président, que je sache, il n'est pas obligatoire, sauf par voie de résolution d'un conseil d'administration, qu'une société de la Couronne ait un comité de vérification. De toute évidence, certaines ont pensé qu'il était utile d'en établir un et j'espère que toutes finiront par en avoir un. Comme je l'ai dit dans mon exposé, cet après-midi, j'espère que toutes les sociétés détenues ou contrôlées par le gouvernement adopteront cette pratique. Je suis tout à fait d'accord avec les propos de M. Cowperthwaite. Lorsque j'ai quitté le secteur privé, ce n'était pas aussi commun qu'aujourd'hui et je n'ai donc pas une expérience pratique des comités de vérification des sociétés du secteur privé. Mais ce principe est si bon que je n'hésiterais pas un instant à recommander que cela devienne norme.

**Le président:** Cela fait cinq ans que je n'ai pas pratiqué moi non plus, monsieur Clarke, mais j'ai l'impression que toute société publique financée par l'intermédiaire des bourses des États-Unis ou de la Bourse de Toronto, ici, se voit imposer par les règlements un comité de vérification. Tous les États américains l'exigent et l'Ontario, sauf erreur, l'exige pour toute société financée publiquement.

**M. Drury:** S'agit-il de lois ou de règlements de la Bourse?

**Le président:** Les deux. En Ontario, c'est la loi pour les sociétés financées publiquement. Monsieur Clarke, vous voulez poser des questions? Dix minutes.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je vous remercie, monsieur le président. J'aimerais poser des questions à l'auditeur général relativement à ses commentaires au sujet de l'article 77. Les sociétés de la Couronne ont des administrateurs venant de l'extérieur; cela a été établi. Et, sauf erreur de ma part, l'article 77 s'applique aux vérificateurs des sociétés de la Couronne, et non pas seulement à l'auditeur général. Le vérificateur est également astreint à certaines obligations supplémentaires autres que celles de la production de son rapport et, en vertu de l'article 77(1), il doit signaler toute autre matière etc., à l'attention du Parlement.

Je me suis attaché jusqu'à maintenant directement à l'article 77, mais la question qui me vient alors à l'esprit est la suivante: comment un vérificateur de l'extérieur peut-il porter ces questions à l'attention du Parlement?

**M. Macdonell:** Monsieur le président, l'article 77(1) se lit comme suit:

Le vérificateur doit faire connaître, tous les ans, au ministre compétent, le résultat de son examen . . .

et suit tout ce que le rapport doit contenir, le paragraphe se terminant de la manière suivante:

## [Text]

... and the auditor shall call attention to any other matter falling within the scope of his examination that in his opinion should be brought to the attention of Parliament.

In a different section of the act the Minister is required to table the report in Parliament at the appropriate time in the prescribed manner. So that is the route by which that comment can and does reach Parliament. Public Accounts, of course, is the normal route where that would happen.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** But, sir, the Public Accounts Committee is not available to an outside auditor.

**Mr. Macdonell:** I am sorry, Mr. Chairman, I am talking of the Public Accounts of Canada. In other words, in Volume 3 of the Public Accounts would be where these reports would, in fact, be tabled.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** So if I understand you correctly you are saying that the outside auditor of a Crown corporation should, in addition to reporting in the normal fashion in his report to the Minister, in effect qualify his statement by calling attention to any other matter which he thinks should come to the attention of Parliament.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I would like to repeat again that we have done research back to I think about 1962 or so and, with the one illustration that I gave in response to a question by the Chairman, we have not found any case where the interpretation that I placed on this section in my statement this afternoon has actually been followed.

• 1655

In all cases, there have been a number of instances where there have been matters drawn to the attention of the Minister, but they have been in the form of a qualified opinion on the financial statements.

Now, I have checked this out with my own legal advisor and he feels that you can do it either way, but I have chosen to interpret that particular section in terms of giving a clean opinion on the accounts themselves, but adding the paragraph to say: "But I also wish to report, Mr. Minister, this is a matter that in my judgment should be brought to the attention of Parliament". That was the analogy that I used in the hypothetical sense earlier. Had the Auditor General of the day in this Polysar case chosen to interpret that section, and I think it was open to him to do so, that way, it would have given him, frankly, an additional degree of, to use a colloquialism, clout in dealing with an audit committee or his client. I disagreed with my predecessor on the fact that I am not prepared to say that a material matter which falls under that section once it is cleared up is automatically not reported. I think you should report it, and you can report subsequent action too.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you for that answer. Dwelling for a minute on the problem that faced Mr. Henderson—the Auditor General has laid out at the bottom of page 7, and our Chairman referred to it already, that although he was willing to sign the report, he wanted to bring it to the

## [Translation]

... et il doit signaler toute autre matière qui rentre dans le cadre de son examen et qui, d'après lui, devrait être porté à l'attention du Parlement.

Dans un autre article de la loi, le ministre doit déposer le rapport au Parlement à un moment précis, conformément à ce qui est prescrit. C'est donc de cette manière que ce commentaire peut arriver et arrive jusqu'au Parlement. Bien entendu, c'est par le canal des comptes publics que cela se fait généralement.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Mais, monsieur, le Comité des comptes publics n'est pas ouvert à un vérificateur venant de l'extérieur.

**M. Macdonell:** Je m'excuse, monsieur le président, je parle des Comptes publics du Canada. En d'autres termes, c'est dans le volume 3 des Comptes publics que ces rapports figurent.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Donc, si je vous comprends bien, vous dites que le vérificateur extérieur d'une société de la Couronne devrait, en plus de présenter de la manière normale son rapport au ministre, signaler toute autre matière qui, d'après lui, devrait être portée à l'attention du Parlement.

**M. Macdonell:** Monsieur le président, j'aimerais une fois de plus répéter que nous avons fait des recherches remontant jusqu'à 1962 et, avec l'exemple que j'ai cité en réponse à une question posée par le président, nous n'avons découvert aucun cas où l'interprétation que je prête à cet article dans mon exposé, cet après-midi, a véritablement été adoptée.

Dans tous les cas où les questions ont été portées à l'attention du ministre, on l'a fait sous forme de réserves apportées aux états financiers.

J'ai aussi consulté mon conseiller juridique à ce sujet et, d'après lui, on peut procéder des deux façons. J'ai préféré cependant, dans l'interprétation de cet article, donner mon acceptation sur les comptes mêmes mais ajouter le paragraphe suivant: «Je vous sou mets aussi, monsieur le ministre, le fait qu'à mon avis, il faut attirer l'attention du Parlement sur cette question». Voilà l'analogie que j'ai utilisée en faisant cette hypothèse plus tôt. Si l'auditeur général en fonction à l'époque, dans le cas de Polysar, avait interprété de cette façon cet article, et je crois qu'il pouvait le faire, il aurait eu plus d'autorité lorsqu'il avait à faire à un comité de vérification ou à son client. Je ne suis pas d'accord avec mon prédécesseur car je ne crois pas que lorsqu'une question en litige qui relève de cet article a été réglée, on ne doive pas de toute façon en faire rapport. Je crois que vous devez en faire rapport et aussi faire rapport des mesures prises par la suite.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci. Pour songer un instant au problème auquel a dû faire face M. Henderson, l'auditeur général a indiqué au bas de la page 7, et notre président l'a déjà mentionné, que même s'il était prêt à signer le rapport, il voulait le plus tôt possible prévenir le premier

## [Texte]

attention of the Prime Minister at the earliest opportunity, and he might subsequently report it to the House. I recall from Mr. Henderson's testimony that it was, in fact, his intention, except for his retirement, to report it in his later report to the House of Commons.

As I remember the date now, it was the 1972 report of Polymer that was being signed, and it was not until about eight months later that he would be reporting to Parliament, so he felt that there was plenty of time, and if the matter was not resolved, it still could be reported to Parliament.

I am wondering if that conflicts with Mr. Cowperthwaite's ideas that once the clear audit certificate is signed that the Auditor General, in this case, should not be allowed, or should not have expected to report to Parliament that there were other concerns.

If Mr. Macdonell agrees with my preamble, which I agree was long, then maybe Mr. Cowperthwaite could . . .

**Mr. Cowperthwaite:** I do not think it conflicts, Mr. Chairman, because I was referring specifically to items which he did not feel that he would have to qualify in his report. In other words, he satisfied himself from an audit point of view that the report should not be qualified. He may have consulted the Auditor General or not, but this would be a routine review so the Auditor General would have brought to him as part of this review what we might call sticky problems that the auditor had gone through. The auditor would then say: "I decided I did not have to qualify my report." The Auditor General might say: "Well, I still want to go into this in detail", and he might then decide that even though it was not qualified in the report, in his professional opinion, it should be included in his report. It is in part, as is coming out in the testimony this afternoon, that Section 77 has probably given a number of audit firms, fairly considerable concern over a period of time. Mr. Macdonell has said none have been mentioned apart from one but I am sure many items have come up, which probably auditors had to wrestle with, as we wrestled with it in 1972. I think this gives an extra caution then. The Auditor General may then feel: "All right, it is being considered there, but I still wish to refer to it in the report."

• 1700

**Mr. Macdonell:** What Mr. Cowperthwaite has just put on record here is a pretty far reaching opinion. If you want to stretch the case we can visualize, in terms of his earlier comments, a situation where the government has a 30 per cent investment in something, and it might be a subsidiary of a company the Auditor General does not now audit. I would like to think it through a bit. What Mr. Cowperthwaite has just put on record, Mr. Chairman, in response to Mr. Clarke's question—what I would think he said,—is this: if the auditor of this 30 per cent investment, where it is public money, has a

## [Traduction]

ministre et il avait l'intention d'en faire rapport à la Chambre plus tard. Je me souviens, d'après le témoignage de M. Henderson, qu'en fait, c'était là son intention d'en faire rapport par la suite à la Chambre des communes mais qu'il avait pris sa retraite.

Je me souviens de la date. C'était en 1972, que la rapport de Polymer a été signé, et ce n'est que huit mois plus tard qu'il devait en faire rapport au Parlement et, par conséquent, il lui restait suffisamment de temps, au cas où la question n'aurait pas été résolue, d'en faire rapport au Parlement.

Je me demande s'il y a là contradiction avec les idées de M. Cowperthwaite, c'est-à-dire qu'une fois que le certificat indiquant que les comptes étaient en règle avait été signé par l'auditeur général, il ne pouvait en faire rapport au Parlement au sujet d'autres difficultés ou que, tout au moins, on ne devait pas s'attendre à ce que l'auditeur général fasse rapport de ses difficultés au Parlement.

Si M. Macdonell est d'accord avec mon préambule et que l'accord était long, alors M. Cowperthwaite pourrait . . .

**M. Cowperthwaite:** Je ne crois pas qu'il y ait là quelque chose de contradictoire, monsieur le président, car je parlais précisément de question au sujet desquelles il ne croyait pas avoir à apporter des réserves dans son rapport. En d'autres termes, au point de vue comptable, il s'était assuré que le rapport n'avait pas besoin d'être présenté avec réserves. Il se peut qu'il ait consulté l'auditeur général, mais c'était là alors une question de révision de routine où l'auditeur général lui indiquait les problèmes délicats qu'avait rencontrés le vérificateur. Le vérificateur indiquait alors: «A mon avis, je n'ai pas à apporter de réserves au sujet de mon rapport», et l'auditeur général pouvait alors indiquer: «J'aimerais quand même approfondir cette question», et que même si aucune réserve n'était apportée au rapport, à son avis, au point de vue professionnel, on devrait inclure cette remarque dans le rapport. Cet article 77, comme cela ressort du témoignage de cet après-midi, a probablement fort inquiété un certain nombre de maisons de vérification des comptes assez longtemps. M. Macdonell nous a dit qu'il n'y avait eu qu'une seule question qui avait créé des difficultés dans ce cadre, mais je suis certain que très probablement les vérificateurs des comptes ont eu des difficultés avec plusieurs questions comme nous en avons eu en 1972. Je crois que cela est un avertissement supplémentaire et que l'auditeur général peut alors penser: «Très bien, on a étudié la question, mais j'aimerais quand même en faire mention dans le rapport».

**M. Macdonell:** Ce que M. Cowperthwaite vient juste de faire consigner au compte rendu est un avis de très grande portée. Si vous voulez aller plus loin en ce sens, on pourrait envisager le cas d'un investissement gouvernemental de 30 p. 100 dans une affaire, par exemple, qui soit une filiale d'une société dont l'auditeur général n'a pas actuellement à vérifier les comptes. M. Cowperthwaite, en réponse à la question posée par M. Clarke, je pense, vous a dit ceci: «Si le vérificateur des comptes responsable à la vérification de cet investissement public de 30 p. 100 rencontre des difficultés, c'est, en défini-

## [Text]

problem it ultimately reaches the Auditor General for consultation and he may give a clean certificate. He may say, "This does not affect the financial position or the financial results in a material way, but it is certainly a matter that causes me concern." Now, is that a matter that, under the present legislation, I am permitted to place on record under Section 61 of the act? I certainly would like to get a legal opinion on that, because there is such a thing as the confidentiality of the relationship between the auditor and his client. I certainly would not give any categorical answer this afternoon to that question. I think the intent, the thrust of what we are talking about is sound, but the manner in which you can accomplish that, I think, has to be thought about. That would be my reaction to that, sir.

**Mr. Cowperthwaite:** I think he is right. I was concentrating more, perhaps, on the wholly-owned. But where there is, say, a 30 per cent investment there would be problems, as we see it at the moment. I think it is typical of one of the things that would have to be looked into in more detail.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** It seems, Mr. Chairman, that the Auditor General, because he is working for the public, if I may call them that—the taxpayers—is expected to, and perhaps he does, exercise more conscience than private-sector auditors are expected to do or do. In my mind, it seems somewhat as though the Auditor General is more involved in management than just in plain auditing. I suspect, for instance, if Mr. Cowperthwaite and his firm tried to go as far with some of their big clients as the Auditor General is expected to go with some of his big clients there would be a great deal of resistance from the management. What this all leads me to is, what would the effect be—from our two witnesses, Mr. Chairman—or the desirability be if the Auditor General were required to be the auditor of all Crown corporations? Could that be done?

**Mr. Macdonell:** You are directing that question, I take it, through the Chair to Mr. Cowperthwaite?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** To both of you, if either of you has a comment on it.

**Mr. Drury:** With all Crown corporations, as such, there is no problem as I see it. It is these partially-owned ones—ones in which we have an investment, in which we are the principal shareholders—but ones that are not Crown corporations where there is the grey area.

**Mr. Cowperthwaite:** Mr. Chairman, shall I reply to it?

**The Chairman:** I just wanted to say that I am not too sure in my own mind whether Air Canada, for instance, and CN are two Crown corporations. If they are, I could just imagine that overnight the staff of the Auditor General would have to triple if he were going to take them on.

**Mr. Francis:** I wonder, Mr. Chairman, whether I could rephrase what I think Mr. Clarke is trying to say, whether I might put it another way. Does the Auditor General have any views as to the principles that should guide whether or not the Auditor General should be the auditor for Crown corpora-

## [Translation]

tive, l'auditeur général qui sera consulté et il se peut qu'il fournisse un certificat indiquant que tout est en règle; il peut alors déclarer: «Cette question ne change rien au résultat établi au point de vue situation financière, mais, je m'en inquiète». S'agit-il cependant là d'une question qui relève de l'article 61 de la loi actuelle? J'aimerais avoir un avis juridique à ce sujet car je voudrais respecter le caractère confidentiel des rapports établis entre le vérificateur des comptes et son client. Je ne pourrais certainement pas donner de réponse définitive cet après-midi mais, à mon avis, la nature du sujet dont nous discutons est valable, mais la façon de régler la question demande réflexion.

**M. Cowperthwaite:** Je crois qu'il a raison; je songeais plus peut-être à une situation où la propriété est à 100 p. 100, mais nous nous apercevons maintenant que dans le cas d'un investissement de 30 p. 100, il y aurait des problèmes qui se poseraient. Par conséquent, on devrait approfondir la question.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je crois, monsieur le président, que l'on s'attend à ce que l'auditeur général, puisqu'il travaille pour le public, pour les contribuables, se montre plus consciencieux, et c'est peut-être ainsi qu'il se comporte, que les vérificateurs des comptes du secteur privé. À mon avis, j'ai l'impression que l'auditeur général fait plus qu'une simple vérification des comptes mais qu'il s'occupe aussi de gestion. Je soupçonne, par exemple, que si M. Cowperthwaite et sa maison voulaient se comporter comme l'auditeur général avec leurs clients importants, la direction de ces maisons y opposerait beaucoup de résistance. Ceci me porte à demander à nos deux témoins quelles seraient, à leur avis, les conséquences qui résulteraient du fait que l'on obligerait l'auditeur général à vérifier les comptes de toutes les sociétés de la Couronne ou pourraient-ils me dire si cela serait souhaitable ou réalisable?

**M. Macdonell:** Je suppose que vous posez cette question, par le truchement du président, à M. Cowperthwaite?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** A vous deux, si vous aviez un commentaire à faire à ce sujet.

**M. Drury:** Je ne vois aucun problème dans le cas des sociétés de la Couronne, mais il y en a dans le cas des sociétés qui ne sont pas la propriété totale de la Couronne mais où nous avons un investissement, c'est-à-dire, où nous sommes l'actionnaire principal... c'est-à-dire qu'il y a des difficultés dans le cas de ces sociétés qui ne sont pas des sociétés de la Couronne.

**M. Cowperthwaite:** Monsieur le président, permettez que je réponde?

**Le président:** Je dirais que je ne suis pas trop sûr qu'Air Canada, par exemple, et le CN soient deux sociétés de la Couronne. Si tel était le cas, je suppose que, du jour au lendemain, il faudrait tripler le personnel du Bureau de l'auditeur général.

**M. Francis:** Est-ce que vous permettez, monsieur le président, que je présente sous une autre forme la pensée de M. Clarke. Est-ce que l'auditeur général pourrait nous dire quel serait le principe qui régirait la vérification des comptes des sociétés de la Couronne au cas où on lui imposerait cette

## [Texte]

tions? Which ones should he be the auditor for and which ones, perhaps, should he not be the auditor for? Does he have any views on that? Is that not the same sort of question you had in mind, Mr. Clarke?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** That is the idea. It seems to me that now we have a mixture, maybe a mixed-up situation. Perhaps Mr. Andras is going to clarify it for us next week, perhaps we will find out what a Crown corporation is and how many there are, and so on. But right now we have some auditor-general firms...

**Mr. Francis:** When does it cease to be a Crown corporation, even though it is still part of Schedule D of the Financial Administration Act?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Could the situation be clarified? If so, how?

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, if I may comment on these questions, my briefcase has been getting heavier and heavier every day with the Polysar hearings as they went on. But one document I wish I had brought this afternoon that I did not bring is the report of the Independent Review Committee of the Office of the Auditor General, chaired by the late J. R. M. Wilson, because they certainly did examine this question in some depth and detail, and they brought forth recommendations which I am going to put on the record from memory. I hope I will be accurate.

• 1705

They said in essence that the Auditor General of Canada should be considered for appointment as auditor of those Crown corporations which are essentially or completely of a government nature as distinct from a commercial nature. Secondly, that they are dependent virtually in whole, or certainly in part, on the public purse, and they specified four such corporations. They felt there was merit in the Auditor General not being the auditor of certain other corporations, and they would be those that are not exclusively of a government nature, such as, for example, the Canadian National Railways, Air Canada, and one or two others, and that are not exclusively, or to a substantial degree, dependent on the public purse for their commercial viability. I think that is one pretty authoritative recommendation, but the government is in a position to cause, it would seem to me, the appointment of the Auditor General or cause the appointment of whoever they wished to audit any Crown corporation. That is their prerogative.

Speaking for myself, I had a number of comments to make in my 1976 Annual Report, a study of which will be resumed, I believe, starting next week when the President of the Treasury Board is here. We have also had comments to make relating to the controls that we consider should be exercised on corporations of exactly the same type that the Wilson Committee referred to, those that are essentially of a government nature and wholly or largely dependent on the public purse, as

## [Traduction]

obligation? Pourrait-il nous indiquer celles qu'il pense devoir être de sa compétence et celles où il pense qu'il ne devrait pas jouer le rôle de vérificateur des comptes? A-t-il des idées à ce sujet? N'est-ce pas là poser en quelque sorte la même question que vous, monsieur Clarke?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** C'est ce que je voulais dire mais il me semble que maintenant la situation est embrouillée. Peut-être que M. Andras pourrait, la semaine prochaine, nous l'éclaircir. Peut-être que nous saurons alors ce qu'est une société de la Couronne et combien nous en avons, etc. Mais, pour l'instant, nous avons certaines maisons...

**M. Francis:** Où est la ligne de démarcation: quand est-ce qu'une société de la Couronne n'est plus une société de la Couronne et que pourtant elle continue à relever de l'annexe D de la Loi sur l'administration financière?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Pourrait-on éclaircir la situation? Et comment?

**M. Macdonell:** Monsieur le président, si vous me le permettiez, j'aimerais répondre à ces questions, mais ma serviette devient de plus en plus lourde avec ces audiences de la Polysar. Mais il y a cependant un document que j'aurais aimé avoir avec moi, cet après-midi; c'est le rapport du comité autonome de révision du Bureau de l'auditeur général qui était présidé par feu J. R. M. Wilson et qui a très certainement fait une étude approfondie de cette question et présenté des recommandations que je vais essayer de me rappeler et de vous soumettre.

Essentiellement, on y recommandait que l'auditeur général du Canada soit nommé vérificateur des comptes des sociétés de la Couronne lorsque celles-ci sont entièrement ou essentiellement de nature gouvernementale et non pas commerciale. Comme deuxième condition, on avait indiqué que les sociétés de la Couronne soient pratiquement entièrement ou très certainement partiellement financées par le contribuable et l'on donnait les noms en particulier de quatre sociétés qui répondaient à ces critères. Le comité pensait que l'auditeur général ne devait pas être vérificateur de comptes de certaines autres sociétés non exclusivement de nature gouvernementale telles que, par exemple, le Canadien National, Air Canada et une ou deux autres n'étant pas exclusivement ou d'une façon importante à la charge du public. Je crois que là, ce sont des recommandations particulièrement catégoriques, mais le gouvernement, me semble-t-il, pourrait nommer l'auditeur général ou toute autre personne vérificateur des comptes de toute société de la Couronne. C'est là une prérogative gouvernementale.

Quant à moi, j'ai présenté un certain nombre de remarques dans mon rapport annuel de 1976, dont l'étude, je suppose, se continuera à partir de la semaine prochaine lorsque le président du Conseil du trésor comparaitra ici. Nous avons aussi préconisé, comme le comité Wilson, des mesures de contrôle pour certaines sociétés qui sont de nature entièrement gouvernementale ou qui dépendent en grande partie des fonds publics à la différence des sociétés commerciales ou qui fonctionnent

*[Text]*

distinct from those that are commercially viable and are operating in a non-government type of activity. So, I am delighted with one of my colleagues. His briefcase must be pretty heavy, too. Here is the precise recommendation. I think I probably quoted it adequately, but I will take another look at it later. So, Mr. Clarke, and Mr. Francis, it would be my view that I think we can achieve the same objectives in terms of some of the points that have been brought up this afternoon, some by the Chairman and some by other members of the Committee and by Mr. Cowperthwaite. I think the whole question deserves careful attention, but I do not think the answer needs to be just the automatic appointment of the Auditor General to every Crown corporation, or certainly not necessarily to every government-owned or controlled corporation. In fact, I do not think that would necessarily be in the best interests of either the corporations or of the Government of Canada, but I do think there has to be some kind of better involvement, either of the type suggested by Mr. Cowperthwaite or perhaps by some amendment to Bill C-20, which I hope is coming up fairly soon, so I have been told, for Second Reading, and ultimately referral to this Committee. This will give an opportunity to consider just what should be the relationships.

**The Chairman:** How about the appointment, though, as a joint auditor?

**Mr. Macdonell:** Again, Mr. Chairman, I certainly do not reject that thought, particularly as it would apply to entities in which there is significant public money. You are not asking me, anyway, the question of whether joint audits are a good or a bad thing in the ordinary sense of the word for the private sector.

**The Chairman:** You did mention, though, the confidentiality between client and auditor, and in the type of corporation we are talking about the client is the government, and presumably the government is representative of the people of the country. Can there be a real degree of confidentiality, or should there be any real degree of confidentiality where there are immense sums of public funds involved?

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I am not sure again if you are asking me that question, but I would cite the Canada Development Corporation as an illustration of a corporation where there still remains a significant amount of public money invested, and yet there is a separate Act and presumably there is a degree of confidentiality in the relationships between their auditors and the management, and so forth, so I think that is a question, quite frankly, that is a very big question and might quite properly be looked into by this Committee.

• 1710

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I would like to raise a related question, the circumstances under which a corporation can dismiss the Auditor General. This gives me a great deal of concern. In this case, the Auditor General and the Audit Committee raised some embarrassing questions, and in a

*[Translation]*

dans un contexte non-gouvernemental. Mais je vois qu'un de mes collègues a, dans sa serviette, qui doit être pas mal lourde, justement cette recommandation, et je pense l'avoir bien décrite, mais je la vérifierai à nouveau plus tard. Donc, monsieur Clarke et monsieur Francis, je crois pouvoir dire que nous pouvons arriver au même résultat pour résoudre certains des problèmes qui ont été soulevés cet après-midi par monsieur le président et par d'autres membres du Comité et par M. Cowperthwaite. Je pense cependant que toute cette question va être examinée très attentivement mais je ne crois pas que la solution soit nécessairement la nomination automatique de l'auditeur général comme vérificateur des comptes de toutes les sociétés de la Couronne et, très certainement pas, comme vérificateur de toutes les sociétés qui sont la propriété du gouvernement ou qui sont contrôlées par le gouvernement. Procéder ainsi ne serait pas, je pense, nécessairement à l'avantage des sociétés ou du gouvernement du Canada, mais je crois qu'on devrait suivre les conseils de M. Cowperthwaite pour en arriver à un meilleur contrôle ou qu'il faudrait peut-être modifier le Bill C-20 qu'on étudiera, j'espère, très bientôt, du moins c'est ce que l'on m'a dit, en deuxième lecture, mais en fin de compte, devant le présent comité. Cette étude nous donnera justement l'occasion d'examiner quel devrait être le rapport entre l'auditeur général ou le gouvernement et les sociétés.

**Le président:** Que pensez-vous d'une nomination de co-vérificateur?

**M. Macdonell:** Je n'écarte pas cette idée, particulièrement dans le cas des organismes qui dépendent d'une façon importante des fonds publics. Vous ne m'avez de toute façon pas demandé si, dans le cadre du secteur privé, les covérifications de comptes sont valables ou néfastes.

**Le président:** Vous avez cependant mentionné le caractère confidentiel des rapports entre le client et le vérificateur des comptes et, dans le cas de ces sociétés dont nous parlons, le client, c'est le gouvernement. Or, le gouvernement agit au nom des citoyens et je me demande si l'on peut conserver le caractère très confidentiel à des opérations où sont utilisés d'immenses fonds publics?

**M. Macdonell:** Je ne suis pas certain que c'est à moi que vous posez cette question mais je vous donnerai comme exemple des sociétés où l'on trouve d'importantes sommes publiques, comme la Corporation de développement du Canada, où nous avons une loi distincte et probablement un caractère confidentiel dans les rapports existant entre les vérificateurs des comptes et la direction, etc. Je crois que nous sommes donc là en face d'une question fort importante et qui pourrait fort bien être examinée par le présent comité.

**M. Francis:** Une question qui se rattache à celle-ci: les circonstances dans lesquelles une société peut renvoyer l'auditeur général. C'est une question qui me préoccupe beaucoup. Dans ce cas-ci, l'auditeur général et le comité de vérification soulèvent des questions embarrassantes et, quelques mois plus

[*Texte*]

matter of months afterwards, he was no longer the co-auditor of the corporation. Surely, it is wrong that the corporation should have the right to take its initiative to dismiss the Auditor General. With all due respect to Mr. Cowperthwaite, if the corporation had taken an attitude with regard to the co-auditor in the private sector, I would not feel the same way, and it is no reflection on the parties involved, but the principle of the Auditor General's being thrown out bothers me a great deal. I wonder whether the Auditor General has any views on the circumstances in which a Crown corporation might or might not be free to dismiss the services of the Auditor General.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I think Mr. Francis has directed the question through you to me.

**Mr. Francis:** Yes.

**Mr. Macdonell:** My answer to that question is not whether the Auditor General could be dismissed, I think he was no longer eligible for appointment because—and this is a totally legal matter—evidently a legal opinion was obtained, as I understand it from the testimony, by the management of . . .

**Mr. Francis:** To the shame of the people who gave the opinion.

**Mr. Macdonell:** In any event, sir, I think the Board of Directors were given advice that the Auditor General was no longer eligible for appointment or reappointment because . . .

**Mr. Francis:** I have some fundamental views about statutes having a priority, but that is an old-fashioned approach, I realize that.

**Mr. Macdonell:** Again sir, at least I can be objective. I was not the one who was fired, I mean the particular Auditor General. In any event, that is how I think it happened, but certainly in the main thrust of Mr. Francis' question, I do not think it is possible for the Auditor General to be fired from the audit of a Crown corporation. I think legally it cannot be done.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Francis:** I would hope that an Auditor General . . .

**Mr. Macdonell:** He can be removed, but he cannot be fired.

**Mr. Francis:** I would hope that if such a circumstance were to develop again that the Auditor General would take steps to challenge such a ruling or interpretation. I hope that the Auditor General would never again be passive in the face of such a circumstance developing.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I could put on record immediately that this Auditor General will never be passive about being fired as auditor of a Crown corporation of which he is now the auditor.

**Mr. Francis:** Right.

**The Chairman:** Of course, the question arises, as many of these things do, the legal interpretation of whether it was still a Crown corporation.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Those damn liars.

[*Traduction*]

tard, l'auditeur général n'est plus covérificateur. Il ne doit certainement pas être permis à la société de renvoyer, de son propre chef, l'auditeur général. En toute déférence pour M. Cowperthwaite, je dois dire que si la société avait pris cette mesure à l'égard d'un covérificateur dans le secteur privé, je serais d'accord avec elle. Il ne s'agit pas de juger les personnes impliquées. Il reste que le renvoi de l'auditeur général est très inquiétant. Je me demande si l'auditeur général lui-même a quelque chose à dire au sujet des circonstances dans lesquelles les sociétés de la Couronne peuvent se passer de ses services.

**Mr. Macdonell:** Monsieur le président, je pense que la question de M. Francis m'est adressée.

**Mr. Francis:** En effet.

**Mr. Macdonell:** En ce qui concerne cette question du renvoi de l'auditeur général, je pense que dans le cas présent, il n'était plus admissible, c'est tout à fait une question de droit, une opinion juridique a été obtenue, si j'ai bien compris, par la direction . . .

**Mr. Francis:** Les mêmes personnes qui avaient émis la précédente opinion juridique.

**Mr. Macdonell:** De toute façon, le conseil d'administration s'est vu confirmer que l'auditeur général n'était plus admissible à servir parce que . . .

**Mr. Francis:** J'ai toujours pensé moi-même que c'était les lois qui primaient, mais je suppose que c'est une attitude dépassée maintenant.

**Mr. Macdonell:** Je puis être objectif. Ce n'est pas moi qui a été renvoyé en tant qu'auditeur général. Je fais l'historique de ce qui s'est passé. Pour en revenir à la question de M. Francis, je ne crois pas qu'il soit possible que l'auditeur général soit renvoyé par une société de la Couronne. Légalement, c'est impossible.

**Le président:** C'est exact.

**Mr. Francis:** J'espère bien que l'auditeur général . . .

**Mr. Macdonell:** Il peut être remplacé, et non pas renvoyé.

**Mr. Francis:** J'espère que si la même situation se présente, l'auditeur général prendra des mesures pour contester cette décision. J'espère que l'auditeur général ne restera pas passif.

**Mr. Macdonell:** Je puis affirmer tout de suite que l'auditeur général ne restera pas sans rien faire s'il est démis de ses fonctions comme vérificateur d'une société de la Couronne dont il a la responsabilité actuellement.

**Mr. Francis:** Très bien.

**Le président:** Une fois de plus, il faut se poser la question à savoir s'il s'agit d'une société de la Couronne.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Il y a des tas de mensonges.

**[Text]**

**The Chairman:** In so many ways, of course, we are dealing not only with accountancy problems and auditing problems, but also with legal problems, and there are two that hit me all the time on this matter. For instance, should there not be ministerial or departmental representation on every board on which there is, again, to use Mr. Cowperthwaite's terminology, a heavy governmental involvement?

In relation to this Committee, should there not be ministerial or departmental representation on the Audit Committee of each one of this type of corporation? That is something that perhaps the Committee should be looking at and perhaps we should, as well as bringing in the accountancy profession, be bringing in the legal profession to give us advice in respect of whether any Crown corporation or subsidiary of it, or again any corporation in which there is a heavy governmental involvement, should be permitted to keep records in any offshore country and especially in any offshore country in a location where those records are not immediately available for public Parliamentary scrutiny if we are dealing with governmental funds. This is not just directed to Switzerland alone, it is directed to the many other alternatives or substitutes for Switzerland that we now have. If they are governmental funds, then certainly the Parliament of Canada should be deeply involved in it.

I need not point out the frustrations we are all facing right now in respect of the Swiss subsidiaries at the moment and the production of records. This is intolerable in my eyes. Perhaps we should bring the legal people in to talk about this matter and the whole question of the ethics of the legal profession with regard to giving opinions when representatives of the same firm sit on the boards. That is something which I have never agreed with. Perhaps we could use this Committee as a vehicle for a further exploration of that. On the other hand, I guess we have enough on our platter.

• 1715

**Mr. Towers:** I was just wondering, Mr. Chairman, if the Auditor General had ever given any thought to the situation where provincial governments are involved. I am thinking primarily of Syncrude at the moment, where not only the federal government but the Province of Alberta and the Province of Ontario are involved. So there would be a jurisdictional dispute or problem here, I would think, or consideration at least would have to be given to it.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, speaking specifically of Syncrude, certainly my office has not been involved in any way in the audit of Syncrude. I think Canada's investment is a proportion of that particular project. We have not been involved. In terms of provincial governments generally, there are certain joint agreements between the federal government and the provincial governments which do certainly involve us, to some degree at least, in checking out transfer payments and things of that type. But in terms of formal agreements with respect to the audit of jointly-owned, between any province and the government, which would be akin to a jointly-owned Crown corporation, I certainly personally have had no involvement that I can recall, Mr. Chairman, in such a corporation. I

**[Translation]**

**Le président:** Il ne s'agit pas seulement de questions de comptabilité et de vérification, mais également de questions de droit. Il y a deux points qui reviennent constamment. Par exemple, le ministre ou le ministère ne devraient-ils pas être représentés au sein de chaque conseil d'administration des sociétés où le gouvernement a un rôle important à jouer, pour reprendre l'expression de M. Cowperthwaite?

Également, du point de vue du Comité, le ministre ou le ministère ne devrait-il pas être représenté au sein de chaque comité de vérification de ces sociétés? Ce sont là des questions auxquelles le Comité devra répondre. Il faut savoir aussi s'il ne convient pas de faire appel à des contacts et à des avocats pour conseiller le Comité et déterminer si des sociétés de la Couronne ou des filiales de sociétés de la Couronne, dans lesquelles le gouvernement a un rôle important à jouer, devraient avoir le loisir de tenir des dossiers dans des pays étrangers, surtout des pays étrangers où ils ne sont pas facilement accessibles par le Parlement. Je parle évidemment des cas où c'est le gouvernement qui fournit les fonds. Je ne veux pas parler seulement de la Suisse, mais d'autres pays. Si c'est le gouvernement qui fournit les fonds, le Parlement du Canada doit être intéressé au plus haut point.

Je n'ai pas besoin de revenir ici sur les difficultés devant lesquelles nous nous retrouvons pour ce qui est de ces filiales en Suisse et de la production des dossiers. C'est une situation intolérable, à mon avis. Nous devrions peut-être faire appel à des avocats pour juger de la conduite de leurs collègues qui donnent des opinions juridiques lorsqu'ils ont des associés au sein des conseils d'administration concernés. C'est une situation que je n'ai jamais pu accepter. Le Comité pourrait peut-être s'y pencher. Par ailleurs, il a déjà suffisamment de pain sur la planche.

**M. Towers:** Je me demande si l'auditeur général a jamais songé aux situations qui se présentent lorsque les gouvernements provinciaux sont impliqués. Je songe tout particulièrement à Syncrude qui implique la participation non pas seulement du gouvernement fédéral, mais également des provinces d'Alberta et d'Ontario. Il y a ou il peut certainement se présenter un problème de juridiction.

**M. Macdonell:** En ce qui concerne Syncrude, mon bureau ne participe pas à sa vérification. Le Canada n'a qu'une part dans ce projet. Nous n'avons pas été impliqués. En ce qui concerne les gouvernements provinciaux, il y a des ententes entre le gouvernement fédéral et les provinces grâce auxquelles nous pouvons intervenir. Par exemple, nous pouvons vérifier dans une certaine mesure les paiements de transferts et d'autres transactions de ce genre. Il n'y a pas d'ententes cependant concernant la cocréation pour les projets menés conjointement par les provinces et le gouvernement fédéral. C'est une situation qui pourrait se comparer à celle des sociétés de la Couronne appartenant à plusieurs intérêts. Nous n'avons pas

*[Texte]*

am not even sure that any such corporation of that type comes quickly to mind.

**Mr. Drury:** I will bring to your mind a company in Halifax which recently purchased a ship.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Francis:** Yes. Provincial, not federal. And we have a big investment in that.

**The Chairman:** Are there any further questions?

**Mr. Drury:** I think perhaps part of the answer will come out if we can ever get around to laying down which entity should have the Auditor General, which can or should have joint auditors, and which do not have to have. Then these kind of difficulties, hopefully, will not arise.

**The Chairman:** Right. Surely the principle was laid down many, many years ago when governments first got involved in the corporate field, because the only known vehicle in those days was Crown corporations. And in Canada, as distinct from the U.K. in any event, I gather, the Auditor General was involved in the very beginning. And that was the genesis, I assume, of the Financial Administration Act.

But now that we are into these joint ventures, now that we are into these partially controlled . . .

**Mr. Drury:** Panarctic now.

**The Chairman:** Yes. Surely the legislation simply has not kept up with the realities of the day. That is it in a nutshell.

Yes, Mr. Clarke.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** If there are no other questioners, I would like to ask a few more.

**The Chairman:** Yes, all right.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Following on your remark, perhaps we should be examining the restriction of the Auditor General's duties rather than an expansion, which I did not mean to imply but I may have. Maybe the Auditor General of Canada should be auditing only government departments et cetera and once something becomes a Crown corporation or a government investment in anything outside the inner government, then maybe that is where the definition should come. I do not think we can decide that here.

But I do have a question or two left. We have here two very extensive papers presented to us, both dealing with the same problem from different points of view. I regret that we have not had a little more time to study them, but I would like to ask both gentlemen who have given us these papers what essential differences they see between the positions that they have presented to us.

**Mr. Cowperthwaite,** do you see any difference between yours and Mr. Macdonell's, and vice versa?

**Mr. Cowperthwaite:** No, I do not really. I think what we have tried to do is to take it from probably, as you say, slightly different vantage points. And I have really tried to, if you like, start mine where the Auditor General has tended to finish up. What I tried to do was sort of, as I said I would some weeks

*[Traduction]*

été appelés à vérifier ces projets; du moins, pas à ma connaissance. Je ne puis songer à aucun point.

**M. Drury:** Je puis vous signaler le cas d'une compagnie d'Halifax qui a acheté un navire récemment.

**Le président:** En effet.

**M. Francis:** Il s'agit d'un projet provincial et non pas fédéral. Malgré tout, nous en assumons une grande part.

**Le président:** Y a-t-il d'autres questions?

**M. Drury:** Nous aurons la solution lorsque nous aurons réussi à déterminer quelle société l'auditeur général doit examiner, quelles sont celles qui doivent être examinées par des covérificateurs et quelles sont celles qui ne doivent pas l'être. A ce moment-là, ce genre de situation ne se présentera pas.

**Le moment-présent:** Les principes fondamentaux ont été établis, il y a plusieurs années, lorsque les gouvernements ont formé des sociétés; les seules sociétés à ce moment-là étaient les sociétés de la Couronne. Contrairement à ce qui se passe au Royaume-Uni, au Canada, l'auditeur général a été impliqué dès le début. C'est d'ailleurs ce qui a donné lieu à la Loi sur l'administration financière.

Maintenant qu'il y a des projets communs, maintenant que le contrôle de certaines sociétés est réparti . . .

**M. Drury:** Il y a Panarctic.

**Le président:** En effet. La loi doit sûrement tenir compte de la réalité. Tout est là.

Oui monsieur Clarke.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je voudrais poser quelques questions s'il n'y a personne d'autre qui désire le faire.

**Le président:** Très bien.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Pour revenir sur ce que vous avez dit, monsieur le président, nous devrions peut-être envisager de restreindre les fonctions de l'auditeur général plutôt que de les étendre. Je ne veux pas dire qu'il faille nécessairement restreindre ces fonctions. Je voudrais simplement partir du principe selon lequel l'auditeur général doit vérifier les comptes des ministères et des autres organismes du gouvernement. Chaque fois qu'une société de la Couronne ou un autre organisme utilisant des fonds du gouvernement fédéral serait créé, il faudrait appliquer certaines définitions. Mais ce n'est pas à nous de décider de tout cela ici.

J'ai encore quelques questions à poser. Il y a deux documents qui nous ont été présentés sur le même problème, mais à partir de points de vue différents. Je regrette que nous n'ayons pas eu l'occasion de les étudier plus à fond. Je voudrais savoir quand même des auteurs quelles différences essentielles ils voient dans leur présentation respective.

Monsieur Cowperthwaite, quelle différence voyez-vous entre votre point de vue et celui de M. Macdonell, et inversement?

**M. Cowperthwaite:** En réalité, il n'y a pas de différence. Nous avons essayé de réaliser la même chose, à partir de deux points de vue différents. J'ai commencé ma présentation là où l'auditeur général a terminé la sienne. J'ai voulu faire preuve d'un esprit positif parce qu'il y a effectivement un problème.

[Text]

ago, try to put this in a constructive vein, because it is a problem. And I think it is a worry to a number of my colleagues in the public accounting firms and just come up with an idea to put before the Committee. This idea is not the only one that has come out this afternoon, there have been many, but if guidance can be given to the public accounting firms by the Government of Canada on how Section 77 has to be implemented and what are the responsibilities of auditors of Crown corporations when they are not the Auditor General, then I think it would be extremely helpful. I do not see any basic difference between the positions we have taken. I think they are complementary really at the present time.

• 1720

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I would agree with that. I think our efforts this afternoon were prompted by a steering committee meeting some weeks ago and I think my and Mr. Cowperthwaite's objective has been essentially to try to identify certain of these issues and hopefully to try to clarify one or two of them. Through this Committee and its report to the House of Commons, we should try to provide, as Mr. Cowperthwaite has said, a certain degree of guidance to auditors of both Crown corporations and Crown-owned and controlled corporations because these are important matters. I did not believe this at the beginning because I did not know, but every once in a while something happens—Mr. Clarke himself is a Chartered Accountant—in the profession. It seems to me that when you look back on it and it turns out to be a landmark type of case. I think certain of these issues that have been put on public record here before the Public Accounts Committee will be looked at with considerable interest by the profession of public accountancy in Canada. I think that this may ultimately turn out to be a landmark case. I feel that some of the matters that have been put on record this afternoon may ultimately produce some good results for the custodians of the public purse, which really are the members of the Parliament of Canada. So Mr. Clarke in direct answer to your question, I do not think anything Mr. Cowperthwaite had to say was in any degree in conflict with anything I had to say. I think if you put the two statements together, they are different approaches, as you might expect, but I think they complement each other.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Chairman, it is obvious, I guess, that there are different standards amongst firms and Mr. Macdonell in his remarks has referred to the fact that the auditor may consider resigning an audit appointment—I do not think he restricts it—he is referring to the private sector. Now, obviously you say there are different standards because presumably another auditor would come along and be appointed or be approached in any event and I know these are the rules, there must be consultation in the profession between people before a new auditor takes over, but I am not sure that I have ever seen a situation that . . . could somebody be left out in the cold without an auditor?

**Mr. Macdonell:** Not a public company, Mr. Chairman; there is no way. They would be illegal without. Any public-owned company, by that I mean incorporated under any

[Translation]

C'est une question qui préoccupe nombre de mes collègues des bureaux de comptables qui œuvrent dans le domaine public. L'idée que je veux laisser au Comité n'est pas la seule qui est venue sur le tapis cet après-midi. Il serait simplement très utile que le gouvernement canadien indique aux bureaux de comptables publics de quelle façon l'article 77 doit être appliqué et quelles sont les responsabilités des vérificateurs des sociétés de la Couronne lorsque l'auditeur général n'est pas impliqué. Pour revenir à la question, je ne vois pas de différence dans nos deux attitudes. Je pense qu'elles se complètent.

**M. Macdonell:** Je suis d'accord, monsieur le président. Nos efforts de cet après-midi sont survenus à la suite d'une réunion du sous-comité de direction, il y a quelques semaines. Ce que j'ai voulu faire, c'est tenter de cerner les questions fondamentales et d'apporter des précisions sur quelques-unes d'entre elles. Par la voie du Comité, dans son rapport à la Chambre des communes, nous voulons, comme M. Cowperthwaite l'a indiqué, guider la conduite des vérificateurs tant des sociétés de la Couronne que des sociétés appartenant à la Couronne et contrôlées par elle parce qu'elles sont très importantes. Au début, je ne pensais pas que ce puisse être nécessaire. Mais il se produit toujours quelque chose dans la profession. M. Clarke le sait très bien parce qu'il est lui-même comptable agréé. Il me semble que l'on considérerait le cas présent comme un cas type. Ce qui se passe ici, au Comité des comptes publics, soulèvera sûrement l'intérêt des comptables publics au Canada. Cela sera un cas célèbre. Ce qui se passe ici, cet après-midi, ne pourra avoir que des effets salutaires sur les gardiens des deniers publics qui ne peuvent être que les députés au Parlement du Canada. Pour répondre plus directement à votre question, monsieur Clarke, je vous dirai que tout ce qu'a pu mentionner M. Cowperthwaite ici ne contredit en rien mon approche. Son approche et la mienne sont différentes certainement, mais elles se complètent.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, il est évident que les divers bureaux ont des normes différentes. M. Macdonell a indiqué qu'il est possible qu'un vérificateur donne sa démission. Je ne pense pas qu'il apporte de réserves. Il parle du secteur privé. Les normes sont différentes, donc. Un autre vérificateur peut être nommé. Je sais comment ce genre de choses se passe. Il y a une consultation lorsque le nouveau vérificateur est nommé, mais je ne sais pas si le cas peut se produire où une société reste sans vérificateur.

**M. Macdonell:** Il est impossible que le cas se produise chez une compagnie publique. Cela serait illégal. Toute compagnie publique, par là j'entends une compagnie constituée en corpo-

## [Texte]

legislation whether it be federal or provincial, would be illegal without an auditor, so there has to be an auditor.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** So how would they get one if people refused?

**Mr. Macdonell:** Well, they have one right now and if he chose to submit his resignation he has, as you know, certain rights which are to appear at a shareholders' meeting, a general meeting, and to be entitled to make a statement on the reasons why he chose to resign and to answer any questions that may be put to him. Now this, as you aptly say, is not a course that is common in Canada although I think it is a little more common, perhaps, in the United States. But it is a very drastic course of action, and the very fact that an auditor decides to take that course of action, would of itself, in my opinion, certainly prompt some interest, to put it mildly, on the part of the then directors and management of the corporation. It certainly puts the auditor clearly on the spot when he is faced with that's being the only option left to him. I read into the record at an earlier hearing what, I think is called Section 17 of the AICPA, the American Institute of Certified Public Accountants and they are referring there to illegal acts and what options are open. That is where I had reference, for example, to the attitude of management. Now this is not yet a guideline of our own institute in Canada but, as Mr. Cowperthwaite is the vice-president of the CICA, I think he would agree that we follow very closely what goes on on both sides of the border. I would not think our profession in Canada is going to take a very divergent course on such an important matter as that.

• 1725

**The Chairman:** All right?

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Well, I do not know whether Mr. Cowperthwaite wanted to comment.

**The Chairman:** Oh, I am sorry.

**Mr. Cowperthwaite:** Well, just briefly to make one comment. The root of what Mr. Macdonell says is that often the auditor will deny his opinion, as you are aware, Mr. Clarke, or will so heavily qualify it that he decides he can no longer live with the situation. Often what happens is that another auditor coming in will usually take the same position, and it is surprising, but often management will back down. You can get into this very serious conflict situation with your client, and this does happen. And there are occasions—they are not all that frequent—where, of course, auditors do resign.

It is interesting that down in the States as you probably know with SEC, when they change auditors the outgoing auditor is required to file with the SEC his version of why he is being replaced. But, of course, in every case someone else comes along. But this has helped, I think, in the general understanding of the position. But you do get into these conflicts. In the main, they are usually over generally accepted accounting principles and their application in the case of a particular company.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** One last point if I may. I would like to ask the Auditor General, Mr. Chairman, about

## [Traduction]

ration selon une loi fédérale ou provinciale, doit légalement avoir un vérificateur.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Que se passe-t-il lorsque le vérificateur refuse d'accomplir ses fonctions?

**M. Macdonell:** Vous savez qu'il a certains droits s'il démissionne de son poste. Par exemple, il a le droit de comparaître devant l'assemblée des fonctionnaires, de faire une déclaration sur les raisons pour lesquelles il a démissionné et de répondre aux questions qui peuvent lui être posées. Comme vous le dites, ce n'est pas une situation qui se pose très souvent au Canada; je pense qu'elle se produit quand même aux États-Unis. Mais il s'agit-là d'une mesure très directe, et le fait qu'un vérificateur donne sa démission crée beaucoup d'intérêt, c'est le moins que l'on puisse dire, auprès de la direction. Le vérificateur se trouve certainement dans une situation difficile lorsque c'est le seul choix qui lui reste. J'ai déjà porté au compte rendu l'article 17 de l'AICPA, l'American Institute of Certified Public Accounts; il y est question d'actes légaux et de choix. Il y est fait mention de l'attitude de la direction. Ce n'est pas encore une directive de notre propre institut au Canada, mais comme M. Cowperthwaite, qui est vice-président de l'ICCA, est sûrement prêt à en convenir, il est suivi de très près des deux côtés de la frontière. Je ne pense pas que les membres de la profession, au Canada, songent à adopter une attitude différente sur une question si importante.

**Le président:** C'est tout?

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je ne sais pas si M. Cowperthwaite a quelque chose à ajouter.

**Le président:** Je m'excuse.

**M. Cowperthwaite:** Je veux simplement dire ceci. Ce que M. Macdonell veut souligner, c'est que souvent le vérificateur refuse de donner une opinion, comme vous le savez très bien, monsieur Clarke, ou apporte des réserves telles qu'elles constituent un refus. Si un autre vérificateur nommé adopte la même attitude, cela peut paraître surprenant, mais la direction bien souvent s'aviserait. Il y a certainement des cas où il y a des conflits avec le client. Et, il arrive que les vérificateurs démissionnent quoique cela ne soit pas tellement courant.

Il faut noter qu'aux États-Unis, avec le SEC, lorsqu'il y a un changement de vérificateurs, le vérificateur qui quitte doit donner au SEC sa version des faits. Mais, il est toujours remplacé. C'est une mesure qui a pu aider dans les circonstances. Il y a quand même des conflits qui se présentent. Ils portent généralement sur les principes de comptabilité acceptés et leur application dans tel ou tel cas.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je voudrais revenir sur la suggestion de l'auditeur général à l'effet que les comités de

[Text]

his recommendation that the audit committee be composed exclusively of outside directors. Now that to me is a surprisingly strong statement. I can see a great advantage to having at least one inside director on that committee. Why does Mr. Macdonell think it should be all outside directors?

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I thought quite a lot before I put that one on record. I referred earlier to my independent advisory committee and I consulted with them through their practical experience in dealing with audit committees as to the advantages or otherwise of invariably having a senior member of management present who is also a director. And certainly the personal canvass I conducted, not of the entire committee but of those that were quickly available to me, confirmed my own impression that there is a decided advantage to the auditor and thereby to the shareholders in having the audit committee composed exclusively of directors who are not part of management, because, for obvious reasons, it provides a kind of independence to the board and I think is a proper way in which directors are better able to discharge their responsibilities.

At times I have wondered over the last number of years whether directors really do have a clear understanding in Canada of the liabilities and the responsibilities they assume when they become directors. If I were a director of a company it would certainly give me a lot of additional assurance if the audit committee were composed exclusively of outside directors.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Drury, you wanted to ask something.

**Mr. Drury:** Just two things. I see we are running out of time.

I think the Auditor General is very well aware of the endeavour to restrain the growth of all branches of the Public Service. I hope you would not regard it as unfair when these various suggestions for loading additional responsibilities on you are contemplated, if you were asked, how many extra people are going to have to do this?

Now, as the Chairman remarked, we can blithely say, all Crown corporations; you just have to undertake the audit of the CNR and Air Canada and God knows what else. Before you agree to that, I would ask you how many extra people it is going to involve. In some cases, I think these lighthearted ideas are going to cause you to have an empire larger than the Department of Immigration. I do not think this is your ambition or that you feel a useful purpose could be served. However, that is just to warn you.

• 1730

Secondly, I hope that you would give us some help. You want help from the Committee in laying down ethical standards, which will govern you. One of the things we have to wrestle with is this business of the extent to which Canadian ethics will be applicable to extra-Canadian operations. The

[Translation]

vérification devraient être composés exclusivement d'administrateurs de l'extérieur. Il me semble que c'est là quelque chose d'assez fort. Je puis voir certains avantages certainement à ce qu'au moins un administrateur de la société siège au sein du comité. Pourquoi M. Macdonell estime-t-il que les administrateurs devraient tous être de l'extérieur?

**M. Macdonell:** J'ai longuement songé avant de faire cette recommandation. J'ai parlé plutôt de mon comité consultatif indépendant, et je l'ai consulté pour avoir son expérience pratique sur les comités de vérification. J'ai voulu savoir s'il y avait des avantages ou des inconvénients à voir un membre important de la direction présent comme administrateur. Les avis des membres de ce comité, je ne les ai pas consultés tous, seulement ceux qui m'étaient facilement accessibles, ont confirmé mon impression qu'il est plus avantageux pour le vérificateur et, par le fait même, pour les actionnaires d'avoir un comité de vérification composé exclusivement d'administrateurs qui ne font pas partie du conseil d'administration. La raison en est évidente. Le comité de vérification est ainsi plus indépendant et les administrateurs sont mieux en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités.

Je me suis souvent demandé, au cours des années, si les administrateurs, au Canada, comprenaient réellement le sens de leurs responsabilités. Je sais que si j'étais administrateur d'une compagnie, je voudrais certainement avoir cette assurance supplémentaire que peut apporter un comité de vérification composé exclusivement d'administrateurs de l'extérieur.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Vous voulez dire quelque chose, monsieur Drury?

**M. Drury:** Je veux simplement dire deux choses. Je vois que nous commençons à manquer de temps.

Je pense que l'auditeur général est au courant des efforts qui sont faits pour restreindre la croissance de tous les secteurs de la fonction publique. J'espère qu'il ne considérera pas qu'il est injuste d'envisager de lui confier d'autres responsabilités et de lui demander de combien de personnes il a encore besoin pour s'en acquitter.

Comme le président l'a fait remarquer, il est facile de dire que toutes les sociétés de la Couronne doivent être vérifiées, y compris le CN et Air Canada. Avant qu'il ne donne son accord, je veux demander à l'auditeur général de combien de personnes il aura besoin. L'application de toutes ces suggestions peut l'amener à constituer un empire beaucoup plus grand que le ministère de l'Immigration. Je ne crois pas que ce soit son ambition ou qu'il y voit là quelque chose d'utile. Ce n'est qu'un avertissement.

Deuxièmement, j'ose espérer que vous pourrez nous aider. Vous voulez que le Comité vous aide en formulant un code d'éthique auquel vous serez assujéti. L'une des choses auxquelles nous devons nous attaquer est cette question de savoir dans quelle mesure les normes canadiennes doivent s'appliquer

## [Texte]

Government of Canada, I think, or representatives of the Government of Canada with the full approval of the Parliament of Canada provide so-called presents when they go abroad. What are these? Are they bribes? If the members of the government going around Canada were to give Canadians presents, I know what the answer would be very quickly. But the old saying, "When in Rome . . ." So doing it abroad makes what is wrong in Canada right, if it is in accordance with local ethos.

When you talk about the highest possible ethical standards, does this mean Canadian ones exported holus-bolus? Or, should there be some accommodation to local habits, local ethos? Otherwise, I think we are going to strangle in the possibilities of any Crown corporation's or indeed any corporation in which the government has investments, doing business. I do not think we really want to do that.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I place myself on record as being in full support of the statement made by the President of the Treasury Board in the House on December 16. His conclusions, and I would like to place them on record, sir, if I may:

In conclusion, Mr. Speaker, I wish to emphasize that rigorous ethical standards and dedication to propriety—whether on the part of individuals, corporations, governments or nations—carry with them acceptance of certain practical limitations on action and performance. In other words, what I am really saying today is that, while we Canadians need and want to expand our foreign trade, we are not prepared to sell our goods and services on any terms or under any conditions. Principles, just as commodities, can be expensive. We Canadians must be fully aware of the price we must pay to live by our principles, to be the kind of people we want to be and to maintain the kind of society we want to have. We do not claim that the Canadian way of doing things and doing business makes us any better than other peoples or other countries. But it is the Canadian way—the way we have chosen for ourselves.

That, as far as I am concerned, Mr. Chairman, says it all. It says it very well. I fully subscribe to that particular statement by the President of Treasury Board. I think there is a price to be paid, and certainly it is not to impose our particular standards, or the ethical standards that we would live by on any other nation. It is unfortunate, but if publicly-owned companies choose to do business abroad, and we are an exporting nation, there may be some pretty substantial penalties to be incurred. It is most unfortunate that they should be incurred. But that is what I meant, Mr. Chairman, when Mr. Drury asked me earlier, who is going to define these standards? It seems to me that the government has put on record in the Parliament of Canada certain guidelines that make very

## [Traduction]

aux opérations étrangères de sociétés canadiennes. Le gouvernement du Canada, c'est-à-dire les représentants du gouvernement canadien avec la bénédiction du Parlement du Canada, offre des «cadeaux» lorsqu'ils vont à l'étranger. De quoi s'agit-il au juste? S'agit-il de pourboires? Si les membres du gouvernement se promenaient au Canada et donnaient des cadeaux aux Canadiens, je sais très bien quelle serait la réponse. Mais vous connaissez le vieil adage «Lorsqu'à Rome . . .» Donc, de se comporter à l'étranger d'une façon contraire aux normes canadiennes est parfaitement justifiée si cela correspond à l'éthique locale.

Lorsque vous parlez des normes d'éthique les plus élevées possible, cela signifie-t-il qu'il faille exporter nos normes canadiennes telles quelles? Ou doit-on s'accommoder des habitudes locales, de l'éthique locale? Sinon, je crois que nous allons tuer toute possibilité pour les sociétés de la Couronne ou même toute société à participation gouvernementale de faire affaires. Et je ne crois pas que nous voulions le faire.

**M. Macdonell:** Monsieur le président, j'aimerais qu'il soit consigné que j'appuie pleinement la déclaration faite par le président du Conseil du trésor à la Chambre des communes le 16 décembre. Ces conclusions, et j'aimerais qu'elles soient consignées, monsieur, si vous le permettez:

En conclusion, monsieur l'Orateur, je dois signaler que des normes rigoureuses d'éthique commerciale et un engagement sans détour pour la rectitude en affaires—que ce soit de la part de personnes, d'entreprises, de gouvernements ou d'États—ont pour conséquence nécessaire l'acceptation de certaines contraintes pratiques au niveau de l'action et de la performance. En d'autres mots, ce que j'affirme aujourd'hui, c'est que si nous, Canadiens, devons développer notre commerce extérieur et souhaitons vivement le faire, nous ne sommes pas prêts à vendre nos biens et services à n'importe quelle condition et dans n'importe quelle circonstance. Les principes, tout comme les biens matériels, peuvent coûter cher. Nous devons être pleinement conscients du prix qu'il faut payer pour vivre selon nos principes, pour demeurer le peuple que nous avons voulu être et pour maintenir la société que nous avons voulu construire. Nous ne prétendons pas que notre façon de voir les choses, à nous, Canadiens, nous rend meilleurs que les autres peuples. Il n'en reste pas moins que c'est notre manière d'être—celle que nous avons délibérément choisie.

Pour ma part, monsieur le président, je trouve qu'il n'y a rien à ajouter. C'est très bien dit. J'adhère pleinement à cette déclaration du président du Conseil du trésor. Je crois qu'il faut payer un prix et il me semble qu'il ne s'agit pas d'imposer nos normes, notre code d'éthique à une autre nation. C'est malheureux, mais si les sociétés à participation publique choisissent de faire affaires à l'étranger, et nous sommes une nation d'exportateurs, alors il se peut fort bien qu'elles aient à encourir des sanctions sévères. C'est des plus malheureux, mais c'est ainsi. C'est ce que je voulais dire, monsieur le président, en réponse à M. Drury qui m'a demandé précédemment qui allait définir ces normes. Il me semble que le gouvernement a consigné aux débats de la Chambre des communes certaines directives qui

*[Text]*

good sense to me, and I will be very happy, as a servant of Parliament, if it helps me very much to try to do my job. This gives me the guidance I am seeking, sir.

**The Chairman:** Thank you.

We will adjourn now, then. The Committee, as such, will not meet until next Tuesday at 11.00 o'clock, when Mr. Andras will be before us as will Mr. Macdonell. It is in this room, I am informed. The steering committee will be meeting on Thursday morning.

Mr. Cowperthwaite, thank you very much for your presentation.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

me semblent des plus sensées et je serais des plus heureux, à titre de serviteur du Parlement, si celles-ci m'aident à mieux faire mon travail. J'ai ainsi les directives dont j'ai besoin, monsieur.

**Le président:** Merci.

Nous allons maintenant lever la séance. Le Comité plénier ne se réunira pas avant mardi prochain à 11 heures, alors que nous accueillerons M. Andras ainsi que M. Macdonell. On me dit que la réunion aura lieu dans cette salle. La réunion du comité directeur se tiendra jeudi matin.

Monsieur Cowperthwaite, je tiens à vous remercier de votre déclaration.

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.

## APPENDIX "PA-179"

March 21, 1977

Mr. J. D. W. Campbell  
Clerk of the Committee  
Committees and Private Legislation Branch  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A7

Dear Mr. Campbell:

I refer to your letter of February 25, 1977 with respect to the plan of survey previously submitted to the Standing Committee on Public Accounts. I regret the delay caused by our misunderstanding about the information to be supplied.

I have attached a plan which shows the NCC corridor between Woodroffe Avenue and the Queensway. The land which has been designated for disposal is shown as parcel 'A' on the plan.

Until future uses are determined for development in the corridor, it is not anticipated that any other lands can be made available for disposal. However, if that should occur, the National Capital Commission will make known its intentions so that an opportunity will be given for anyone to express an interest in possible acquisition or lease.

Yours sincerely,

Pierre Juneau  
Chairman

## APPENDICE «PA-179»

Le 21 mars 1977

Monsieur J. D. W. Campbell  
Greffier du Comité  
Division des Comités de la législation privée  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A7

Monsieur,

Je me rapporte à votre lettre du 25 février 1977 concernant le plan d'étude qui avait été soumis au Comité permanent des comptes publics. Je m'excuse du retard causé par le malentendu relativement aux renseignements demandés.

Je joins à la présente un plan illustrant le corridor de la CCN entre l'avenue Woodroffe et le Queensway. La parcelle de terrain destinée à cette fin correspond au secteur «A» du plan.

En attendant de décider de l'emploi du corridor en question, nous ne prévoyons pas que d'autres parcelles de terrain seront mises en disponibilité. Cependant, si cela se produisait, la Commission de la Capitale Nationale fera clairement part de ses intentions pour que toute personne que l'acquisition ou la location éventuelles de terrains intéresse ait l'occasion de se manifester.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées

Le Président  
Pierre Juneau

## APPENDIX "PA-180"

Ottawa, March 1st, 1977

Honourable Francis Fox,  
Solicitor General of Canada,  
Ottawa.

Re: Public Accounts Committee—AECL Inquiry—  
RCMP Investigation.

Dear Mr. Fox:

You will remember that—after your colleague, the Minister of Energy, Mines & Resources, publicly indicated he had asked the Department of Justice to ascertain if enough information was available for the RCMP investigation into the payment of agency fees by AECL in respect to the sale and building of certain foreign nuclear reactors—I wrote on behalf of the Public Accounts Committee to Commissioner Nadon, asking for the terms of reference and whether the RCMP turned up information which, while not enough to justify a criminal charge, would be relevant to our Committee inquiry. In turn, Commissioner Nadon referred my letter to you.

My understanding is that the RCMP have now completed their investigation. In the event that no charges are going to be laid, I wonder if you would be good enough to authorize the transmittal to me, as Chairman of the Committee, of any information which the RCMP may have uncovered which is relevant to our inquiry.

Would you also be good enough to advise me if the government has yet received the report from the RCMP on this investigation.

For his information, I am sending a copy of this letter to Commissioner Nadon.

Yours very truly,

Allan Lawrence, M.P.

## APPENDICE «PA-180»

Ottawa, le 1<sup>er</sup> mars 1977

L'honorable Francis Fox  
Solliciteur général du Canada  
Ottawa

Objet: Comité des comptes publics—Étude sur l'EACL—  
Enquête de la GRC

Monsieur,

Vous vous souviendrez qu'après que votre collègue, le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources, eut déclaré publiquement avoir demandé au ministère de la Justice de vérifier si la GRC possédait suffisamment de renseignements pour lui permettre de mener une enquête sur les honoraires présumément versés par l'EACL relativement à la vente et à la construction à l'étranger de réacteurs nucléaires, j'ai écrit au Commissaire Nadon, au nom du Comité des comptes publics, pour lui demander en quoi consistait son mandat et si la GRC lui avait transmis des renseignements qui, même s'ils ne pouvaient justifier une accusation criminelle, pourraient être utiles à notre enquête. Puis, le Commissaire Nadon vous a transmis ma lettre.

Je crois comprendre que la GRC a maintenant terminé son enquête. À supposer qu'aucune accusation ne soit portée, je me demande si vous ne pourriez pas faire en sorte qu'on me transmette, en tant que président du Comité, les renseignements que la GRC pourrait avoir négligé de vérifier et qui pourraient se rapporter à notre enquête.

Pourriez-vous également me dire si le gouvernement a déjà reçu le rapport de la GRC concernant cette enquête?

J'envoie une copie de cette lettre au Commissaire Nadon pour sa gouverne.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Allan Lawrence, député.

## APPENDIX "PA-181"

## APPENDICE «PA-181»

April 5, 1977

Le 5 avril 1977

Ottawa K1A 0P8  
April 4, 1977

Mr. Allan Lawrence, M.P.,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.

Re: Public Accounts Committee—AECL Inquiry—  
R.C.M.P. Investigation

Dear Allan,

In reply to your letter of March 1, 1977, I would like to advise you that I have been kept informed on the progress of the Royal Canadian Mounted Police investigation into the Atomic Energy of Canada affair. They have not submitted a final report as their investigation is still ongoing and I am, therefore, unable to provide you with the type of information you are seeking.

If upon completion of the investigation there is sufficient evidence to support prosecution, court proceedings will be instituted. Should there be insufficient evidence or no evidence to support court proceedings, consideration will then be given as to what information might properly be made available to your Committee keeping in mind the need to protect sources of information.

I would like to assure you that the Committee has my co-operation and that of the Royal Canadian Mounted Police and I will be in touch with you again when enquiries have been completed.

Yours truly,

Francis Fox,  
Solicitor General of Canada.

Ottawa K1A 0P8  
Le 4 avril 1977

Monsieur Allan Lawrence, député  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)

Objet: Comité des comptes publics—demande de renseignements sur la société EACL, enquête de la Gendarmerie Royale du Canada

Monsieur,

En réponse à votre lettre du 1<sup>er</sup> mars 1977, je tiens à vous aviser que l'on m'a tenu au courant des progrès de l'enquête menée par la Gendarmerie Royale au sujet de l'affaire de la société Énergie Atomique du Canada Limitée. Comme l'enquête se poursuit, un rapport définitif n'a pas encore été présenté et c'est pourquoi je ne puis vous fournir le genre de renseignements que vous demandez.

Si, lorsque l'enquête sera terminée, il existe des preuves suffisantes pour justifier des poursuites, des procédures judiciaires seront entamées. Dans le cas où les preuves seraient insuffisantes pour justifier des procédures judiciaires ou encore, non existantes, on examinera quels sont les renseignements qui peuvent être communiqués à votre comité, compte tenu de la nécessité de protéger les sources de renseignement.

Je tiens à vous assurer que je suis disposé à collaborer avec votre comité, qu'il en est de même de la Gendarmerie Royale du Canada et que je me mettrai en rapport avec vous lorsque l'enquête sera terminée.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le Solliciteur général du Canada  
Francis Fox.

## APPENDIX "PA-182"

Ottawa, April 7th, 1977

Mr. A. S. Pattillo, Q.C.,  
Chairman,  
Ontario Securities Commission,  
555 Yonge Street,  
Toronto, Ontario. M7A 2H7.

Re: House of Commons Public Accounts Committee  
Inquiry into Polysar (*Polymer, and Canada Development Corporation*).

Dear Mr. Pattillo:

There has been testimony before our Committee to the effect that one of the reasons the Board of Directors of Polysar, of Sarnia, Ontario, at the end of 1976 decided to conduct an in-house investigation into certain rebate and allowance procedures relating to sales by its European marketing subsidiary, Polysar International S.A. of Fribourg, Switzerland, was some pressure, or inquiry, from the Ontario Securities Commission because Polysar at that time was contemplating public financing.

On behalf of the Public Accounts Committee I have been asked to inquire of you whether, in the latter part of 1976, or the early part of 1977, the Securities Commission made any direct or indirect, written or oral, formal or informal, request for any information, or raised any objections, relating to rebates paid to customers or marketing allowances made to distributors, or any similar procedures; or were there any discussions of matters relating to any liability, contingent or otherwise, in respect of the sales practices of Polysar's subsidiary, the above-mentioned Polysar International S.A. of Fribourg, Switzerland, to Polysar or to its parent, the Canada Development Corporation.

As the next hearing of the Committee will be on Tuesday, April 19th next, I would very much appreciate, if at all possible, a reply from you before that date.

With the warmest personal regards, I remain, Yours very truly,

Allan Lawrence, M.P.

## APPENDICE «PA-182»

Ottawa, le 7 avril 1977

M. A. S. Pattillo, C.R.,  
Président de la *Ontario*  
Securities Commission  
555 Yonge Street  
Toronto (Ontario). M7A 2H7

Objet: Enquête du Comité des comptes publics de la  
Chambre des communes dans l'affaire Polysar  
(*Polymer et la Canada Development Corporation*).

Monsieur,

Certains témoins ont déclaré devant notre comité que l'une des raisons pour lesquelles le conseil d'administration de la société Polysar de Sarnia (Ontario) a décidé de mener, à la fin de l'année 1976, une enquête interne sur certaines procédures de remises et de ristournes consenties pour des ventes effectuées par sa filiale européenne, la société Polysar International S.A. de Fribourg, (Suisse), était que la *Ontario Securities Commission* exerçait des pressions ou enquêtait sur cette société car, à l'époque, cette dernière envisageait de recourir au financement public.

Au nom du Comité des comptes publics, je voudrais vous demander si, vers la fin de l'année 1976 ou au début de l'année 1977, la *Securities Commission* a demandé à cette société des renseignements de façon directe ou indirecte, écrite ou orale, officielle ou officieuse ou si elle a soulevé des objections concernant des ristournes consenties aux clients ou des escomptes consentis aux distributeurs ou toute procédure similaire, ou si des discussions ont eu lieu sur le passif, les obligations éventuelles ou autres en ce qui concerne les ventes effectuées par la filiale de Polysar, la société Polysar International S.A. de Fribourg (Suisse) à Polysar ou à la société mère, la *Canada Development Corporation*.

La prochaine séance du comité aura lieu le mardi 19 avril et je vous serais reconnaissant de bien vouloir, dans la mesure du possible, nous faire parvenir votre réponse avant cette date.

Je vous prie d'agréer, monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Allan Lawrence, député

## APPENDIX "PA-183"

April 12, 1977

Mr. Allan Lawrence, Q.C., M.P.  
Chairman, Public Accounts Committee  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Sir:

Mr. W. J. Dyke sent me a copy of the transcript of some of the minutes of the proceedings before the Public Accounts Committee relating to the Audit Committee meeting held February 21, 1973. Mr. Dyke requested that I comment on, or give my recollections of, what transpired at the meeting and send them to you.

Enclosed, therefore, is a copy of my Statutory Declaration of my recollections regarding that Polymer Corporation Audit Committee meeting.

Yours very truly,

W. S. McGregor

SUBMISSION ON BEHALF OF POLYSAR LIMITED TO  
THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC  
ACCOUNTS RESPECTING: SUBJECT:—MATTER OF  
THE LETTER FROM THE AUDITOR GENERAL OF  
CANADA TO THE PRIME MINISTER OF CANADA  
DATED MARCH 22, 1973—POLYMER CORPORATION  
LIMITED

## STATUTORY DECLARATION

I, WILLIAM STEWART MCGREGOR, SOLEMNLY  
DECLARE THAT: as Chairman and outside Director of the  
Audit Committee Meeting of the then "Polymer Corporation"  
held February 21, 1973, hereby record my recollections of the  
meeting:

(a) My records of the February 21, 1973 Audit Committee Meeting indicated the meeting commenced at 6:00 p.m. and adjourned at 7:30 p.m. A number of items on the agenda were discussed. The majority of the one and one-half hour meeting was spent on the treatment of various items in the Financial Statement which was on the agenda. The matter of rebate practices in my estimation took approximately twenty (20) minutes of the one and one-half hour meeting.

(b) My recollection of the discussion relating to rebate practices by the auditors gave me the impression that they were 'rebates for large volumes of business'.

(c) The discussion dealt mainly with PISA paying rebates at the direction of the customer, and this practice appeared to be a grey area and was of some concern. The matter of invoicing was briefly mentioned in the discussion relating to rebates as it was considered a related problem. I do not recall hearing any discussion about inflated pricing.

## APPENDICE «PA-183»

Le 12 avril 1977

Monsieur Allan Lawrence, C.R., député  
Président, Comité des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

M. W. J. Dyke m'a envoyé un exemplaire de certains des comptes rendus déposés devant le Comité des comptes publics, concernant la réunion du comité de vérification tenue le 21 février 1973. M. Dyke m'a demandé de vous présenter mes commentaires ou mes souvenirs concernant les sujets discutés lors de la réunion en question.

Vous trouverez donc ci-joint un exemplaire de ma déclaration statutaire sur mes souvenirs concernant la réunion du comité de vérification de la société Polymer.

Veuillez agréer, monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

W. S. McGregor

MÉMOIRE PRÉSENTÉ AU COMITÉ PERMANENT  
DES COMPTES PUBLICS AU NOM DE LA SOCIÉTÉ  
POLYSAR LIMITED AU SUJET DU CONTENU DE LA  
LETTRE DATÉE DU 22 MARS 1973 QUE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL DU CANADA A FAIT PARVENIR AU  
PREMIER MINISTRE DU CANADA.—POLYMER  
CORPORATION LIMITED

## DÉCLARATION STATUTAIRE

Je, WILLIAM STEWART MCGREGOR, DÉCLARE  
SOLENNELLEMENT QUE: en qualité de président et direc-  
teur extérieur de la réunion du Comité de vérification de la  
«Polymer Corporation» de cette époque tenue le 21 février  
1973 enregistre par la présente ce dont je me souviens à propos  
de cette réunion:

(a) Mes dossiers au sujet de la réunion du 21 février 1973 du Comité de vérification indiquent que la réunion a débuté à 18 heures pour se terminer à 19 h 30. On y a étudié un certain nombre des postes figurant à l'ordre du jour. La plus grande partie de l'heure et demi a été consacrée à l'étude des divers postes des états financiers figurant à l'ordre du jour. J'estime que la question des pratiques concernant les ristournes a pris environ vingt (20) minutes de l'heure et demi qu'a duré la réunion.

(b) D'après ce dont je me souviens de la discussion portant sur les pratiques de ristournes par les vérificateurs, j'ai l'impression qu'il s'agissait de ristournes en raison d'un volume élevé d'affaires.

(c) La discussion a porté principalement sur le fait que la PISA versait des ristournes à ses clients, et comme il nous semblait que cette pratique était mal définie elle a soulevé certaines inquiétudes. La question de la facturation a été soulevée brièvement au cours de la discussion portant sur les ristournes, et on l'a considérée comme constituant un problè-

## Statutory Declaration

(d) My impression of the auditor's presentation of the matter was that it was being tabled as "information for discussion". It was not presented as a very serious matter as I recall the presentation, but as an item they felt should be tabled but they were not critical of the practice.

(e) I was certainly not "stunned" by the auditor's presentation of the subject and I did not get the impression that Mr. Ron Todgham (*now deceased*) was either.

(f) I got the impression it was a business practice more "usual" in Europe but would probably be considered "unusual" in Canada.

AND I make this solemn declaration conscientiously believing it to be true, and knowing that it is of the same force and effect as if made under Oath.

William Stewart McGregor

DECLARED before me at the City  
of Edmonton in the Province of  
Alberta this 12th day of April,  
A.D. 1977.

A Commissioner for Oaths in and for  
the Province of Alberta

me connexe. Je ne me souviens pas qu'on ait discuté de prix majorés.

## Déclaration statutaire

(d) L'exposé de la question par l'auditeur m'a donné l'impression que celle-ci était présentée à titre «de renseignement à des fins de discussion». Pour autant que je me souviens de l'exposé, il ne s'agissait pas d'une question très grave, mais d'un point qui, à leur avis, devait être signalé; ils n'ont toutefois pas critiqué cette pratique.

(e) L'exposé de la question par l'auditeur ne m'a certainement pas «frappé de stupeur», et je n'ai pas eu l'impression que M. Ron Todgham (qui est décédé) avait été stupéfié.

(f) Il m'a semblé qu'il s'agissait d'une pratique commerciale plus «habituelle» en Europe, qui serait probablement considérée «inhabituelle» au Canada.

Et je fais solennellement la présente déclaration en croyant honnêtement à sa véracité, conscient qu'elle a la même validité et le même effet que si je l'avais faite sous serment.

William Stewart McGregor

DECLARÉ devant moi dans la ville  
d'Edmonton, dans la province  
d'Alberta, ce douzième jour d'avril 1977

Un commissaire à l'assermentation travaillant en Alberta  
pour le compte de cette province.

## APPENDIX "PA-184"

April 6, 1977

Mr. Allan Lawrence, Q.C., M.P.,  
Chairman, Public Accounts Committee,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario K1A 0A6

Dear Mr. Lawrence:

At the morning session of the Public Accounts Committee on March 24th, Mr. Towers drew attention to a possible discrepancy between Mr. Roberts' statement that he was Director of Sales during the period Mr. Dudley resided in Fribourg and the list of officers of Polysar International filed by me on the opening day, which listed Mr. Roberts as General Manager from 1966 to 1976.

We have checked our records carefully and I wish to advise that, during the period Mr. Dudley was in Fribourg, Mr. Roberts continued to be identified as General Manager in the official published register of officers but his prime responsibility was sales and, therefore, for business purposes, he used the title "Director of Sales" during that period.

Yours very truly,

W. J. Dyke  
Secretary & Chief  
Legal Officer

## APPENDICE «PA-184»

Le 6 avril 1977

M. Allan Lawrence, C.R., député  
Président du Comité des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Monsieur,

Au cours de la séance du matin du Comité des comptes publics le 24 mars, M. Towers a attiré l'attention du comité sur une contradiction possible entre la déclaration de M. Roberts selon laquelle il était directeur des ventes pendant que M. Dudley résidait à Fribourg et la liste des agents de Polysar International qui m'a été remise à l'ouverture des audiences et qui indique que M. Roberts a été directeur général de 1966 à 1976.

Nous avons consulté avec soin nos dossiers et je désire vous aviser que pendant que M. Dudley était à Fribourg, M. Roberts occupait le poste de directeur général selon le registre officiel des employés, mais étant donné qu'il était avant tout chargé des ventes, il était désigné, pour des raisons pratiques, sous le titre de directeur des ventes pendant cette période.

Veuillez agréer, monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

W. J. Dyke  
Secrétaire et chef  
Conseiller juridique

## APPENDIX "PA-185"



AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

April 12, 1977

Mr. Allan Lawrence, M.P.,  
Chairman,  
Standing Committee on Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.

Dear Mr. Lawrence:

Synopsis of Atomic Energy of Canada  
Limited's Contracts Concerning the  
Sale of a CANDU Reactor to Argentina

As directed by the Sub-Committee on Agenda and Procedure of the Public Accounts Committee on April 5, 1977, I am pleased to submit herewith, in English and French, the synopsis of contracts entered into by Atomic Energy of Canada Limited (AECL) in connection with the sale of a CANDU nuclear reactor to Argentina.

The synopsis has been prepared in accordance with the request made by the Committee at its meeting on December 21, 1976, and presents both a summary of the principal terms of the contracts and an outline of provisions which may add to the general understanding of the contractual arrangements. It should not be regarded as an outline of all the contractual terms, since many specific and detailed provisions have been excluded.

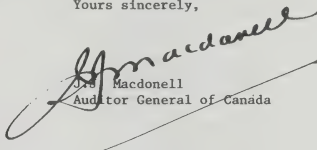
The synopsis covers the following contracts and agreements which were reviewed by my Office in their entirety:

1. Supply contract, dated December 20, 1973, for a 600 megawatt CANDU nuclear powered electrical generating station involving AECL and Italmimpianti - Societa Italiana Impianti (Italmimpianti) as suppliers and Comision Nacional de Energia Atomica (CNEA) as purchaser.
2. Renegotiated Supply Contract dated February 19, 1977.

3. Joint Venture Agreement, not dated, between AECL and Italimpianti detailing respective responsibilities under the Supply Contract.
4. Technological Transfer Agreement, dated January 24, 1974, between AECL and CNEA.

The synopsis has been reviewed by senior officers of AECL. Similarly, representatives of the Departments of Finance and Justice, who were closely associated with the renegotiation of the Supply Contract, reviewed the synopsis and provided helpful suggestions.

Yours sincerely,

  
J. Macdonell  
Auditor General of Canada

Attach.

Report to the Standing Committee on Public Accounts  
by the Auditor General of Canada  
on Synopsis of Contracts by Atomic Energy of Canada Limited  
concerning the sale of a CANDU Reactor to Argentina

TABLE OF CONTENTS

Paragraph Reference	Paragraph Reference	Paragraph Reference
Introduction	1 - 6	61
Synopsis of Supply Contract	7 - 8	62 - 63
General	9 - 16	64 - 65
Purpose of the contract	17	66
Parties to the contract - documentation	18	67 - 70
- ratification - entry into force	19	71 - 72
Joint and several liability	20 - 22	73
Supplies and services of Argentine origin	23 - 29	74
Solution of disagreements	30	75
Cancellation right	31 - 33	76
Goods and Services to be Provided	34 - 35	77 - 78
Nuclear powered electrical generating station	36 - 37	79 - 80
Heavy water concentrate	38 - 39	81 - 82
Heavy water supply	40 - 43	83
Training	44	84
Supply guarantees	45	85
Pricing and Payment Provisions	46 - 48	86
Prices	49 - 52	87
Price Readjustments	53 - 54	88
Services to be supplied by CNEA to the contractors	55	89 - 91
Taxes	56 - 57	92
Penalties and bonuses	58 - 60	93 - 97
Terms of payment to AECL		98 - 100
Financial guarantees		101
Operating Provisions		102 - 104
Additional work and contract modifications		
Insurance		
Construction, assembly and commissioning of the systems		
Subcontractors		
Patents, registered trade marks and confidential information		
Station safety and construction safety precautions		
Information and inspection - Inspection Committee		
Delivery date		
Provisional acceptance - transfer of authority		
Final acceptance		
Synopsis of Joint Venture Agreement		
Parties to the agreement		
Purpose		
Term		
Division of work		
Allocation of costs		
Technical guarantees		
Penalties for delay		
Bonuses		
Risks and liability		
Arbitration		
Signatories		
Synopsis of Technological Transfer Agreement		
Parties to the agreement		
Purpose		
Term		
Services to be provided		
Prices		
Cancellation		
General		

Report to the Standing Committee on Public Accounts  
by the Auditor General of Canada  
on Synopsis of Contracts by Atomic Energy of Canada Limited  
concerning the sale of a CANDU Reactor to Argentina

INTRODUCTION

1. In its meeting on December 21, 1976 the Committee passed the following motion to get information in respect of contracts entered into by Atomic Energy of Canada Limited (AECL) relating to the supply of a CANDU nuclear generating station in Argentina:

"the procedure for making pertinent sections of these three contracts public be to submit the contracts to the Auditor General with the request from the Committee that he prepare a synopsis of anything in the contracts that in his view is significant to our deliberations and report back to us; and that the date of the tabling of such information be determined by the steering committee".

ORIGINAL CONTRACTS

2. The following contracts have been reviewed by my Office and a synopsis of each has been prepared:

1. Contract to supply 600 megawatt CANDU nuclear power generating station (Supply Contract)
2. Joint venture agreement
3. Technological Transfer Agreement.

RENEGOTIATED TERMS

My office has also reviewed the contractual compilation of the renegotiated terms of the supply contract (Renegotiated Supply Contract). To facilitate comparisons with the terms of the Supply Contract signed December 20, 1973, only amended terms are outlined in this column next to the corresponding original terms.

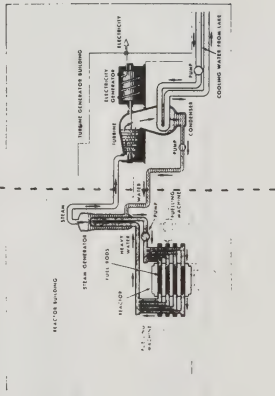
RENEGOTIATED TERMS

ORIGINAL CONTRACTS

3. In the Supply Contract AECL and Italmimpianti undertook to jointly supply Comision Nacional de Energia Atomica (CNEA) with a nuclear power station (Station). The joint venture agreement details the respective responsibilities between AECL and Italmimpianti for fulfilling the terms of the Supply Contract. The technological transfer agreement is a supplementary agreement between CNEA and AECL for the sharing of nuclear technology.

4. To provide a basis for a general understanding of the nuclear power station to be supplied to CNEA and the respective undertakings by Italmimpianti and AECL, a copy of an AECL brochure entitled 'Nuclear Power' is attached as Appendix A. An illustration contained in the brochure is reproduced below to display the general segregation of responsibilities for the construction of the project between Italmimpianti and AECL:

AECL  
Italmimpianti  
(Nuclear Steam Supply System)  
(Conventional Balance of Plant)



ORIGINAL CONTRACTSRENEGOTIATED TERMS

A brief outline of the renegotiations is provided as a basis for understanding the contract revisions.

Following the acknowledgement in 1975 by AECL that it would incur significant losses in fulfilling its obligations under the Supply Contract dated December 20, 1973, the Departments of Justice and Finance reviewed the terms of the Contract to ascertain the courses of action open to Canada and AECL.

A meeting in Buenos Aires on December 15 and 16, 1975 involving AECL, Department of Finance, Italimpianti and CNEA established that there was a reasonable prospect for serious renegotiations of the terms of the Supply Contract dated December 20, 1973, leading to a sharing of the losses involved. Cabinet gave its approval in January, 1976 to proceed with such negotiations.

A Memorandum of Understanding was agreed to by CNEA, Italimpianti and AECL on March 12, 1976, which outlined the principles for renegotiating the terms of the Supply Contract. On April 8, 1976 Cabinet approved the Memorandum of Understanding as guidelines to govern the writing of a Renegotiated Supply Contract. In June 1976 an additional Agreement was reached, incorporating the provisions of the March 1976 Memorandum of Understanding, particularly elaborating on the terms of the Argentine peso portion of the Supply Contract.

ORIGINAL CONTRACTSRENEGOTIATED TERMS

It was agreed that no future inflationary situations or cost increases could be cause for further contract renegotiation, except as provided for under Argentine law. Similarly, the Contractors will not be able to invoke any reason for delay, whether acts of God or force majeure, which have occurred before June 9, 1976.

These documents formed the bases for a compilation of the revised terms into contractual format. The revised terms were formally approved by Cabinet on November 18, 1976 and by decree in Argentina on February 15, 1977. Formal signing of the Renegotiated Supply Contract took place in Buenos Aires on February 19, 1977.

Signed: February 19, 1977  
Effective: April 11, 1974 (retroactively)  
Scheduled completion date (provisional acceptance):  
September 11, 1980

5. Because of the complexity of the Supply Contract, the principal features of the contract are summarized in this paragraph.

- a) Contractors - Italmimpianti and AECL (jointly and severally liable)
- b) Purchaser - Comision Nacional de Energia Atomica (CNEA)
- c) Dates
  - Signed: December 20, 1973
  - Effective: April 11, 1974
  - Scheduled completion date (provisional acceptance): January 11, 1980
- d) Scope of contract: To provide a fully operational 600 megawatt nuclear powered electric generating station at Embalse Rio Tercero near Cordoba, Argentina.

AECL's portion of the contract may be summarized as follows:

- i) Agreed to supply the nuclear steam supply system

## ORIGINAL CONTRACTS

and all the facilities related thereto including a heavy water upgrading plant. AECL supply was further segregated in the Contract as comprising certain goods and services to be paid for in Canadian dollars and other goods and services of Argentine origin to be paid for in Argentine pesos.

ii) Agreed to lease 468,000 kilograms of heavy water to CNEA and granted CNEA an option to purchase such water at \$63 per kilogram. The lease would run for 10 years at an annual rental per kilogram based on a percentage of \$63; the percentage to be the Canadian Crown Corporation borrowing rate plus a 1% administration fee.

iii) Agreed to sell or lease uranium concentrate for first fueling of the reactor at fixed prices or rental rates.

iv) Agreed to supply heavy water for 30 years as well as fabricated fuel bundles for 5 years at prevailing international prices.

Edit Note: Heavy water supply in future years would be limited to making up for quantities lost in operation of the Station.

e) Pricing - Basic prices for AECL's portion of the contract excluding supply of heavy water and uranium concentrate, are stipulated for Canadian and Argentine supply as follows:

## RENEGOTIATED TERMS

The price for lease and purchase of heavy water was increased to \$140 per kilogram and lease period was extended to 12 years starting May 1, 1976. Payment of rentals until April 30, 1978 is deferred, becoming payable over remaining 10 years of lease.

Edit Note: As heavy water is expected to be delivered in 1979, the commencement of the lease in 1976 increases the effective price of heavy water.

Significantly higher prices were established for purchasing or leasing uranium concentrate.

ORIGINAL CONTRACTS

Canadian dollars 61,934,000  
 Argentine pesos 485,865,760

Edit Note: The rates of exchange applicable to Argentine pesos versus Canadian dollars at May 2, 1972, the date from which price readjustments are calculated, and December 31, 1973 were as follows:

May 1972	December 1973
<u>\$1 Cdn.</u>	<u>\$1 Cdn.</u>
0.10418	0.10159

Argentine pesos

Formulae are established to readjust basic prices for the effects of inflation from May 2, 1972, but generally have the effect of escalating about 90% of basic price amounts. Overall ceilings are imposed on the total price readjustment payment as follows:

Italimpianti - 31% of a stipulated lire amount
AECL - 21.85% of \$60,378,000

Edit Note: Maximum price readjustment of \$14,400,153.

RENEGOTIATED TERMS

Edit Note: Exchange rate at December 31, 1976 was:

	<u>\$1 Cdn.</u>
Argentine pesos	0.0038

Price escalation formulae, basic amounts and dates were unchanged, but overall ceilings on price readjustment payments were increased to:

	<u>Italimpianti</u>	<u>AECL</u>
Fully borne by CNEA	85%	33%
Shared equally by respective Contractor and CNEA	85% to 200 %	33% to 90%
Borne fully by respective Contractor	Over 200%	Over 90%

ORIGINAL CONTRACTSRENEGOTIATED TERMSEdit Note:

Maximum price readjustments on AECL's dollar portion of the contract is \$37,132,470.

If indices were to rise sufficiently to provide maximum price readjustment, AECL would have experienced foregone revenue of \$17,207,730.

Price readjustments are computed by applying specified composite indices to a portion of basic prices. As basic prices were arrived at from estimated costs prepared in 1972 and as actual price patterns for individual components of the project are unlikely to parallel the composite indices, actual project cost increases will not be identical to price readjustments.

No ceiling was placed on price readjustments on peso portions of the contract.

Indices for computing price readjustments on the peso account were modified to more closely reflect actual inflation. In addition, a portion of the peso account was placed on a cost plus fee basis.

- f) Payments - On the dollar portion of the contract, AECL will receive a down payment equal to 5% of basic price, 90% will be received on the basis of progress claims from Export Development Corporation (EDC) on account of financing extended to CNEA and 5% of the basic price will be received on completion of the station. AECL granted extended credit to CNEA for 10% of the price readjustments.

ORIGINAL CONTRACTS

On the peso account, amounts will be received in the form of advances and progress claims.

RENEGOTIATED TERMS

Procedures for payments on the peso account were streamlined to eliminate unintentional loss of purchasing power to the Contractors, due to effect of inflation between dates of billing and receipt of payment.

The synopsis of the contracts is presented as follows:

Paragraph  
Reference

Supply Contract

General	7 - 22
Goods and Services to be Provided	23 - 37
Pricing and Payment Provisions	38 - 54
Operating Provisions	55 - 73
Joint Venture Agreement	74 - 87
Technological Transfer Agreement	88 - 104
A Layman's Brief Guide to Nuclear Power	Attachment A

RENEGOTIATED TERMS

September 11, 1980. Delivery date was extended by eight months to

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACTGENERAL

## Purpose of the Contract

7. The Contractors commit themselves to design, build, install and deliver to the Purchaser in Argentina by January 11, 1980, all the supplies for the guaranteed commercial operation of a nuclear power generating station of net electrical generating capacity of 600 Mw (Megawatts) with a CANDU-PHW (Canadian Deuterium Uranium-Pressurized Heavy Water) reactor using natural uranium, moderated and cooled by heavy water.

8. The Purchaser commits itself to accept the nuclear power station constructed in accordance with the terms of the contract.

Parties to the Contract - Documentation - Ratification -  
Entry into force

9. The Purchaser, Comision Nacional de Energia Atomica (CNEA), was designated by the Argentine government to take responsibility for erecting and commissioning a nuclear power station, in the Province of Cordoba at Embalse Rio Tercero.

10. The Contractors are Atomic Energy of Canada Limited (AECL), and Italimpianti, Societa Italiana Impianti per Azioni (Italimpianti), an enterprise of the Italian Government Group IRI, with head office in Genoa, Italy. The two Contractors will operate jointly and severally, for the sole purpose of building, delivering and commissioning the nuclear power station to be erected in the province of Cordoba.

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

11. The individual signers of the contract declared that they have full and special power of attorney for the respective companies to sign and make the terms of this contract binding. The contract must be expressly approved by the competent authorities in the respective countries.

12. The contract is not valid unless the financing contract between CNEA and EDC is signed.

Edit Note: Under the terms of a separate agreement, EDC will provide financing, to a total of \$129 million, for:

- 90% of the Canadian dollar portion of both basic prices and price readjustments,
- up to \$16 million for financing supplies and services of Argentine origin, and
- interest during construction on such amounts

13. The contract, consisting of 47 articles in the main contract and 22 annexes, is to be viewed as a whole, but in the event of disagreement the main contract will override the annexes. Amendments must have the written consent of the Purchaser and the Contractors.

RENEGOTIATED TERMS

The renegotiation was conditional upon further financing being extended to CNEA.

Edit Note: An additional amount of up to \$25 million has been offered to CNEA by EDC to finance the higher costs. Terms and conditions would be essentially unchanged, except that the rate of interest in force at the time the offer is accepted, would apply to the additional financing.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

14. Argentine legislation, doctrine and Jurisprudence will govern the contract. Spanish is the language of the contract and is to be used in all negotiations and correspondence.

Edit Note: While the signed contract in Spanish was reviewed, the synopsis has been prepared from an English translation thereof.

15. The contract was signed in Buenos Aires on December 20, 1973, by J.S. Foster for AECL, L. Sicouri for Italmimpianti, and P. Iraolagoitia for CNEA.

The Renegotiated Supply Contract dated February 18, 1977 was signed in Buenos Aires on February 19, 1977 by R. Campbell and J.S. Foster for AECL, by L. Sicouri for Italmimpianti and C. Castro Madero for CNEA.

16. The Contract is conditional upon a safeguard agreement being signed by Argentina with the International Atomic Energy Agency within one year.

Edit Note: This was signed December 6, 1974.

Approvals were obtained from competent authorities in Argentina, Italy and Canada and the contract came into force April 11, 1974. An exchange of notes between Canada and Argentina September 10 1974 precluded the use of supplied or derived material for explosive purposes. On January 30 1976 Canada and Argentina signed a bilateral safeguards agreement giving effect to the Canadian safeguards policy enunciated in December 1974.

#### Joint and Several Liability

17. AECL and Italmimpianti are individually and jointly responsible "in solidum" before CNEA, neither being able to relinquish its full responsibility because of the action, inaction, negligence, carelessness or fraud of the other contracting party, since the entire contract may be required from each or both, as decided by CNEA.

## RENEGOTIATED TERMS

## SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

Edit Note: The allocation of responsibilities between the contractors is dealt with in a separate joint venture agreement between Italmimpianti and AECL. Essentially AECL will supply the nuclear steam supply system and Italmimpianti is responsible for the conventional electrical part of the Station. A synopsis of this joint venture agreement is presented in paragraphs 74-87.

## Supplies and Services of Argentine Origin

18. Pursuant to Argentine laws and regulations, the Contractors must make maximum use of Argentine human and material resources for building the nuclear station. The Contractors are required to utilize Argentine professionals and technicians, and industries established in the province of Cordoba to the maximum extent. Specifically the following must be of Argentine origin:

- Goods and services identified in "positive" lists comprising part of the contract. In addition a "probable list" details goods and services which will be transferred to the "positive lists" for supplied of Argentine origin when the parties agree that it is feasible to procure the items in Argentina. For AECL responsibilities the basic contract prices for goods and services of Argentine origin amounted to 485,865,760 pesos.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

- The Contract specifies that air transport will be not less than 50% by Argentine companies and that insurance is to be placed with Argentine companies.
- CNEA has the option of fabricating for AECL about half the fuel bundles (3000 of total 6590) required for the reactor and, similarly, may provide the uranium concentrate needed to load all the fuel bundles.

Edit Note: On August 11, 1976 CNEA advised that it would not exercise its option to provide the uranium concentrate, thereby requiring AECL to provide such supply. CNEA has not yet announced its decision with respect to its option to fabricate fuel bundles, but is required to do so by May 11, 1977.

Solution of Disagreements

19. To settle disputes, provision was made for setting up an Arbitration Board. One member will be named by the Purchaser, one by the Contractors, and the third, who will act as chairman, will be designated by common agreement. In the event of one party being dissatisfied with the Board's decision, the matter will be referred to the National Court of Argentina for a binding resolution.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

## Cancellation Right

20. CNEA may cancel the contract if:

- (a) there is substantial failure by the Contractors to fulfill their contractual obligations,
- (b) provisional acceptance is delayed by more than 18 months,
- (c) in spite of modifications, power generated fails to reach 94.5% of the guaranteed performance level or net specific thermal or fuel consumption exceeds 111% of guaranteed quantities, or
- (d) serious deficiencies in the plant are identified within the first two years of operation.

21. The Contractors may cancel the contract if:

- (a) CNEA is more than 10 consecutive months in arrears of paying its obligations, or
- (b) CNEA fails to fulfill its obligations resulting in the impossibility of delivery within the allowed time.

22. The Cancellation Right may be exercised unilaterally, but the other party must be notified 30 days in advance. If no agreement is reached between the Purchaser and the Contractors on the consequences of cancellation, the procedures for resolving disagreements, described in paragraph 19 will apply.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACTGOODS AND SERVICES TO BE PROVIDEDNuclear Powered Electrical Generating Station

23. The contract essentially requires that a fully operational 600 megawatt electrical generating station employing a CANDU PWR nuclear reactor including a heavy water upgrading plant, is to be provided to CNEA by the Contractors. The work required of the Contractors includes the design, detailed engineering, procurement of equipment and supplies, construction and project management of buildings, installations, roads, and complementary works necessary for the installation, commissioning, test run and subsequent operation of the Station. The Contractors are also required to supply a defined quantity of spare parts, furnishings, machines and equipment, including chairs, desks and filing cabinets.
24. The initial supply of uranium concentrate and heavy water needed to have an operational plant is dealt with in the contract, but the prices of such supplies are not included in the basic prices. Details on the supply uranium concentrate and heavy water are outlined in paragraphs 30 to 33.
25. The Contractors guarantee the good quality of the materials and the performance of the Station for the lesser of 8000 hours of Station operation and 18 months after provisional acceptance. The Contractors also guarantee the good quality of the fuel bundles supplied under the contract.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

26. The Contractors undertake:
- a) that the latest technology related to the nuclear station available on the signing date will be applied; and
  - b) that the Gentilly II project in Canada as at December 20, 1973 will be the basis for calculations and designs related to the Station.

New developments may be introduced by common agreement.

27. The Contractors specifically make guarantees with respect to the following:

- a) net effective power;
- b) turbogenerator minimum steady power;
- c) maximum rate of change of power;
- d) net specific thermal consumption;
- e) oxygen content of condensate;
- f) time out of service because of poisoning;
- g) turbogenerator start-up time;
- h) reactor start-up time;
- i) Station start-up time;
- j) quality of the Station heavy water;
- k) non-recoverable heavy water losses; and
- l) specific fuel burnup.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

28. Sanctions and penalties are established in the contract for failing to meet technical guarantees (paragraphs 46 and 47).

29. The Contractors commit themselves to supply at no charge to CNEA, 60% of the annual replacement of heavy water for normal operations for the Station for two years following provisional acceptance. The remaining 40% will be charged to CNEA at internationally prevailing prices.

Uranium Concentrate

30. CNEA reserved the right to supply the uranium concentrate needed to fuel the reactor (124,000 kg). It was to advise AECL by August 11, 1976 whether or not it wished to exercise the option. In the event that CNEA did not supply all or any of the required uranium concentrate AECL was committed to sell or loan (at the option of CNEA) the necessary uranium concentrate at the following prices:

<u>Year</u>	<u>Sale Price Per Kg.</u>	<u>Annual Rental per Kg.</u>
1976	\$19.50	\$1.68
1977	\$20.80	\$1.86
1978	\$22.10	\$2.04

Edit Note: No further provisions were made regarding terms of payment or period of lease.  
Total price of 124,000 kg. at \$22.10 would be \$2,740,400. CNEA advised on August 11, 1976 that it would not exercise its option to supply the uranium concentrate.

Uranium pricing was changed to a single price of \$36.57 per pound. AECL will loan or sell uranium to CNEA based on this price. In the event of loan, the term will be 5 years and CNEA will pay an annual rental computed by applying the 5 year borrowing rate for Canadian Crown Corporations, at the beginning of the lease period, plus 1% to the agreed price; CNEA may return to AECL an equivalent amount of uranium concentrate or exercise its right to purchase the concentrate on 6 months' notice.

Edit Note: \$36.57 per pound is equivalent to \$80.62 per kg. Total price of 124,000 kg at \$80.62 would be \$9,996,880.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACTHeavy Water Supply

31. AECL agreed to supply 468,000 kilograms of heavy water; this quantity is estimated to be sufficient to fill all the systems requiring heavy water, as defined in the contract, and includes a reserve of 15,000 kg. If more than 453,000 kg. are required to fill the systems the additional heavy water will be provided by AECL at no additional cost to CNEA. AECL will deliver the heavy water to the Station at its own risk and expense.

32. The heavy water will be leased by AECL to CNEA for a period of 10 years starting 11 months prior to the scheduled date of the station reaching "criticality" (when nuclear chain reaction commences). CNEA will pay an annual rental per kilogram of heavy water, calculated by applying a percentage to \$63; the percentage to be applied will be the Canadian Crown Corporation borrowing rate set by the Minister of Finance for 15 to 20 year loans at the time of leasing the heavy water, plus a 1% administration fee. Payments will be made semi-annually commencing 6 months after the start of the lease period. CNEA may at any time, on 6 months' notice, or at the end of the term, return equivalent heavy water to AECL and terminate the lease.

The term of the heavy water lease was increased by 2 years to 12 years, commencing May 1, 1976. Lease payments for the first 2 years until April 30, 1976 may be deferred and become payable with interest in equal semi-annual instalments over the remaining 10 years of the lease. Lease payments for years after April 30, 1976 are to be made in semi-annual instalments. The rental formula will be based on a price of \$140 per kg but remains otherwise unchanged.

Edit Note: As heavy water is expected to be delivered in 1979, the commencement of the lease in 1976 increases the effective price of the heavy water.

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

33. CNEA was granted an option to purchase heavy water at \$63 per kg. If the option is exercised in the first seven years of the lease, CNEA will be permitted to reduce the purchase price by the amount paid under the lease in respect of the annual 1% administration fee; if this option is exercised in a subsequent year, a declining percentage of administration fees will be allowed as a reduction of the purchase price. CNEA will pay AECL within 60 days of exercising the option to purchase.

Edit Note: Total purchase of 468,000 kg. at \$63 per kg. would be \$29,484,000.

Training:

34. The Contractors are responsible for the training of Argentine personnel who will be in charge of maintenance and operation of the completed nuclear station. AECL will, as part of the training, bring about 30 people to Canada, for periods ranging from 6 months to 2 years. Expenses including stipends paid on account of training as defined in the Supply Contract, whether in Argentina or abroad, are to be borne by the Contractors.

35. The Contractors agree to admit CNEA personnel to design offices and installations owned by them and, on a best efforts basis, to those owned by their sub-contractors.

Supply Guarantees

36. Contractors guarantee to provide CNEA with its heavy water needs for the station during its useful life but not exceeding 30 years. Such additional supply will be at the international price in force at the time of delivery.

RENEGOTIATED TERMS

The purchase option price was increased to \$140 per kg with other conditions being unchanged. The purchase price together with any balance with respect to deferred rentals, may be paid together with interest, at the Crown Corporation borrowing rate in effect at the time plus 1%, over a period ending no later than April 30, 1993.

Edit Note: Total purchase price of 468,000 kg at \$140 per kg would be \$65,520,000.

AECL will be required to bring 11 more to Canada. In addition, stipends for all staff trained were increased by 2%.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

37. The Contractors agree to supply fabricated fuel bundles required to operate the Station for a period of 5 years starting from the date of Promissory acceptance. Orders will be for a minimum of 2000 and maximum of 4000 fuel bundles. For orders between 1978 and 1982, fuel bundle fabrication charges will be \$35 per kilogram of contained uranium (price excludes provision of uranium dioxide loaded in the fuel bundles). If price variations in labour and material exceed the changes which occurred in 1972 and 1973, such greater variations will be taken into account in the price.

PRICING AND PAYMENT PROVISIONSPrices

38. The contract provides for total basic prices for the supply of works and services by AECL follows:

- Canadian dollars	61,934,000
- Argentine pesos	485,865,760

These prices do not include the supply of uranium and heavy water which AECL must provide to CNEA, as outlined in paragraphs 30 to 33. Amounts are also stipulated for the supply of goods and services by Italmimpianti.

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACTRENEGOTIATED TERMS

Edit Note: The rates of exchange applicable to Argentine pesos versus Canadian dollars at May 2, 1972, the date from which readjustments are calculated, and at December 31, 1973 were as follows:

	May, 1972	December, 1973
	<u>\$1 Cdn.</u>	<u>\$1 Cdn.</u>
Argentine pesos	0.10418	0.10159

Edit Note: Exchange rate at December 31, 1976 was:  
\$1 Cdn  
 0.0038  
 Argentine pesos

39. The basic prices for AECL's portion of the contract of \$61,934,000 and 485,865,760 pesos cover the following items:

Nuclear steam supply system  
 Nuclear fuel bundle fabrication  
 Engineering, management and general expenses  
 Installation of equipment  
 Civil construction  
 Other equipment and facilities  
 Insurance and transportation

The contract provides separate basic amounts for each of these categories.

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACTPrice Readjustments

40. Basic prices outlined above are subject to readjustment for inflation from May 2, 1972, in accordance with various rules and formulae with the following overall limitations:

- a) for the Italian lire portion, a ceiling of 31% of a stipulated lire amount,
- b) for the Canadian dollar portion, a ceiling of 23.65% of \$60,378,000,
- c) for Argentine pesos portion, no ceiling.

RENEGOTIATED TERMS

Percentages to be applied to agreed prices for determining overall ceilings on price readjustments for inflation were increased as follows:

- a) for Italian lire portion
  - Full price readjustments up to 85% of a stipulated lire amount.
  - Price readjustments equal to one-half of amounts over 85% but not exceeding 200% of a stipulated lire amount.
  - No price readjustments for amounts over 200% of a stipulated lire amount.
- b) for Canadian dollar portion
  - Full price readjustments up to 33% of \$60,378,000.
  - Price readjustment equal to one-half of amounts over 33% but not exceeding 90% of \$60,378,000.
  - No price readjustments over 90% of \$60,378,000.
- c) for Argentine peso portion, no ceiling. Formulae were modified to more accurately reflect real inflation in Argentina. Part of the peso account was put on a cost plus fee basis.

It was further agreed that CNEA would participate in the procurement of "other equipment and facilities". In the event that actual costs for this component of the work vary from amounts determined by applying formulae to basic prices, AECI will share 50% of any cost savings or overruns to the equivalent of \$2 million; additional savings or excess costs will be for the account of CNEA.

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACTRENEGOTIATED TERMS

Edit Note: As a result of this provision, AECL's profit or loss on the peso portion of "other equipment and facilities" is limited to the equivalent of \$1 million.

41. Price readjustment formulae specified in the contract have the effect of applying escalation indices to approximately 90% of basic prices. This varies with components of the project. For example on the 'nuclear steam supply system' component, escalation is applied to 85% of the basic price and the remaining 15% is not adjusted for escalation.

42. While application of price readjustment formulae may result in individual price components exceeding ceiling rates, the total amount calculated for price readjustments cannot exceed the amount resulting from direct application of the ceiling percentages to specified basic amounts.

43. Insurance and transportation costs incurred by the Contractors will be reimbursed in full by CNEA. Amounts included for these categories in basic prices, are estimates only.

Services to be Supplied by CNEA to the Contractors

44. CNEA is obliged to provide preliminary data on the geological characteristics of the site and the adjoining lake. It will provide the site required for the building of the station and its related facilities. In addition CNEA will install access roads and the necessary power and telephone lines.

#### Taxes

45. Contractors are exempt from payment of Argentine taxes, duty or any other taxes related to activities of constructing the nuclear station. The tax exemption also extends to payments, loan agreements, financing and guarantees.

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

## Penalties and Bonuses

46. The following penalty provisions apply:

- a) If provisional acceptance of the Station is delayed, beyond the scheduled date and agreed extensions of time the following penalties will apply:

<u>Period of Delay</u>	<u>Penalty Rate</u>
the first month	waived
from the second to the fifth month	0.5% per month
from the sixth to the ninth month	0.4% per month
from the tenth to the eighteenth month	0.3% per month

The penalty rates apply to the amounts noted in paragraph 47 and are limited to a maximum of 6.3%.

- b) If the drawings, sketches and specifications are delayed, penalties may also be enforced; total penalties under this clause are limited to 700,000 Argentine pesos.

- c) Penalties may come into force on non-fulfillment of a service order (a direction to the Contractors by CNEA); total penalty under this clause is limited to 900,000 Argentine pesos.

RENEGOTIATED TERMS

Penalties for delay were changed to the following:

<u>Period of Delay</u>	<u>Penalty rate</u>
the first month	waived
from the second to the fourth month	0.75% per month
from the fifth to the sixth month	0.6% per month
from the seventh to the ninth month	0.5% per month
from the tenth to the thirteenth month	0.3% per month
from the fourteenth to the eighteenth month	0.15% per month

The penalty rates apply to the amounts, as renegotiated, noted in paragraph 47 and are limited to a maximum of 6.9%.

Maximum penalties for this clause were increased in recognition of inflation.

Maximum penalties under this clause were increased in recognition of inflation.

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACTRENEGOTIATED TERMS

- d) Technical Guarantees - varying percentages of penalties may be enforced if net effective power falls short of the warranted amount. In the event that power shortage exceeds 5%, the Contractor must remedy the deficiency. Similarly, failure to meet set standards for net specific thermal consumption, specific fuel consumption, heavy water, and fuel bundles may result in the enforcement of penalties.

47. The overall maximum of the penalties applicable to the Contractors, detailed in paragraph 46, cannot exceed 8% of the aggregate of three amounts stipulated in lire, pesos and dollars. The Contractors are not responsible for indirect damages.

Edit Note: Using exchange rates in effect at May 2, 1972, the aggregate amount to which penalties would apply was the equivalent of \$225,347,297; maximum penalty would on that basis be \$18,027,783.

48. Bonuses for early completion will be computed on a basis similar to that of penalties, except that they will be at 50% of the scale established for penalties. Bonuses to the Contractors will only serve to compensate for possible penalties in favour of CNEA. If the amount of the bonuses exceeds the amount of the penalty, CNEA will not pay any differences.

The maximum penalty percentage remains unchanged at 8%. However, the base to which the percentage will be applied was significantly increased to reflect the higher limits on price readjustments and the higher price for heavy water, as a result of the renegotiated terms.

Bonus rates for early completion of the station were revised to the following:

Months in Advance of Scheduled Date	Bonus rate
first to fourth month	Waived
fifth to eighth month	0.4% per month
ninth to fifteenth month	0.22% per month
sixteenth to eighteenth month	0.15% per month

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACTTerms of Payment to AECL

49. For the Canadian dollar portion of the contract AECL will be paid as follows:

- 5% of the basic price (\$3,096,700) as an advance on April 11, 1974;
- 90% of basic and readjusted prices on the basis of progress claims submitted during the course of the contract; and
- 5% of the basic price (\$3,096,700) on the date of provisional acceptance.

The 90% of the basic price for the Canadian dollar portion may be drawn from EDC as follows:

- 30% (\$18,580,000) in 6 semi-annual instalments of \$3,096,700 commencing April 11, 1975
- 15% (\$9,290,100) in proportion to the total percentage of progress of the nuclear civil works.
- 45% (\$27,870,300) in prorated amounts upon presentation of the shipping documentation for the supplies.

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

For price readjustments, on the Canadian dollar portion, 90% will be on a progress basis using the credit granted by EDC to CNEA. The remaining 10% and interest thereon during construction will be paid to AECL in 30 equal semi-annual payments starting at the earlier of May, 1981 or 6 months following provisional acceptance; interest will be at 7% annually.

50. The two payments of 5% are to be paid by transfer or draft to a Canadian bank in favour of AECL. The balance of 90% will be drawn from EDC, in accordance with the terms of the "Agreement on Procedures for Disbursement" signed by CNEA, EDC and AECL, dated April 9, 1974.

51. For the Argentine peso portion of the contract AECL will be paid as follows (Generally for both basic prices and price readjustments):

- 4% on April 11, 1974,
- 4% on October 11, 1974,
- 4% on April 11, 1975,
- 88% in accordance with a schedule based on progress claims, accompanied by work certificates or other appropriate evidence of work progress.

RENEGOTIATED TERMS

For price readjustments on the Canadian dollar portion, 90% will be paid using the two loans granted by EDC to CNEA. The remaining 10% will be paid in accordance with the terms set out in the original Supply Contract, except that an interest rate of 9%, instead of 7%, will apply to price readjustments arising from the renegotiations.

Procedures for payments on the peso account were streamlined to eliminate unintentional loss of purchasing power to the Contractors, due to the effect of inflation between dates of billing and receipt of payment. For the cost plus fee parts of the peso portion, CNEA will provide funds to the Contractors to pay the suppliers, within the credit terms given by the suppliers; if CNEA makes late payment, it will bear late penalties imposed by the suppliers on the Contractors.

RENEGOTIATED TERMS

AECL has undertaken to use its best effort to establish a \$5 million revolving fund to provide short term financing to CNEA for its payments to AECL in respect of the peso portion.

Edit Note: EDC has offered to provide up to \$25 million for financing additional price readjustments payable by CNEA under the terms of the Renegotiated Supply Contract. A portion of this additional loan may be used by CNEA to finance equipment of Argentine origin. Such financing is limited to the equivalent of 15% of the amount which under this loan, is used to finance supplied of Canadian origin.

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

The peso portion of the contract will be financed in part (to a maximum of \$16 million) by the loan to CNEA by EDC.

52. AECL must prove, to the satisfaction of the appropriate authority, actual entry into Argentina of Canadian dollars. Detailed provisions are set out for the mechanics of accounting for advance payments in subsequent progress claims.

Financial Guarantees

53. CNEA will provide a guarantee from the Argentine Minister of Finance endorsed by the National Development Bank of Argentina covering the 10% of price readjustments on the Canadian dollar account not financed by EDC. At the time of provisional acceptance of the station AECL must provide a bank guarantee equivalent to \$1,400,000 as security in respect of guarantees on equipment, materials and nuclear fuel performance extending beyond the date of provisional acceptance.

#### SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

54. The National Development Bank of Argentina will also provide a guarantee of all payments due from CNEA under the heavy water lease.

#### RENEGOTIATED TERMS

A similar guarantee will be provided to AECL for payments due on supply of uranium concentrate.

#### OPERATING PROVISIONS

##### Additional Work and Contract Modifications

55. Contract modifications, as well as, extra work or alterations require the written consent of both the Contractors and the Purchaser. Price effects of such modifications will be determined in each case.

##### Insurance

56. The Contractors commit themselves to take out all-risk insurance that covers, from the start of the work until provisional acceptance, all damages and insurable accidents except nuclear risk. The final policy must be approved by CNEA.

57. The Contractors are solely liable for accidents until the provisional acceptance date. The Contractors are not liable for damages caused by nuclear accidents or damages caused or suffered by the Inspection Committee. CNEA will be responsible for damages and losses due to nuclear risks that may occur in Argentina, except for the cost of replacement of parts and equipment constituting the Nuclear Station. The cost of replacing such parts and equipment will be borne by the Contractors, in the events of nuclear accidents and extraordinary natural events, until provisional acceptance and by CNEA thereafter. Generally, the Contractors must bear the cost of losses due to uninsurable risks prior to the date of provisional acceptance for incidents occurring outside of Argentina.

RENEGOTIATED TERMS

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

Construction, Assembly and Commissioning of the Systems

58. The Contractors are obliged to provide for the contractual price all the necessary supplies and services. Supplies and services not mentioned in the contract, but which are indispensable for the fulfilment of its objectives, must be similar in quantity and quality to those considered at December 20, 1973 for the Gentilly II Project in Canada, as far as the nuclear part is concerned, and for the Caorso ENEL IV Station, as far as the conventional part is concerned.

59. Overtime pay will be exclusively at the expense of the Contractors. CNEA is to pay the salaries of its operating and maintenance personnel placed at the disposal of the Contractors but work accident insurance for such personnel will be at the expense of the Contractors.

60. As soon as the components or systems are in working condition they will be subject to inspection. Commissioning of the Station will be carried out under the direction, responsibility and at the cost of the Contractors.

Subcontractors

61. The Contractors will consider CNEA to be a preferred subcontractor for local engineering work as well as for some supplies and testing services.

In the event of overtime on cost plus fee components of the Contract, CNEA will pay the cost of overtime.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACTPatents, Registered Trademarks and Confidential Information

62. The Contractors must have the permits and authorizations necessary for the use of registered or protected systems and procedures that are to be used in the works. CNEA is relieved of all responsibilities for any claims or demands that may arise from such use.

63. The written consent of the Contractors is required before CNEA may release confidential data or information to third parties.

Station Safety and Construction Safety Precautions

64. Station safety and licensing requirements are to be based on standards and regulations in effect in Canada on December 15, 1973. The costs and delays derived from subsequent increased requirements of CNEA shall be charged to CNEA.

65. The Contractors must abide by Argentine law regarding the implementation of preventative and protective measures against work accidents.

Information and Inspection - Inspection Committee

66. CNEA will set up a Inspection Committee to verify the fulfilment of all technical, safety, availability and reliability requirements specified in the Contract and Contractors will make the necessary arrangements to ensure that its functions may be performed efficiently and without difficulty.

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

Delivery Date

67. Delivery date is set no later than January 1980 (within a period of 69 months starting from the validation date of the contract). The date of provisional acceptance cannot be extended without CNEA's written consent except in the event of nonfulfilment of its obligations by CNEA, acts of God or force majeure. Delays caused by the Contractor, such as suppliers, shall lead to extension of the delivery date. Delays caused by negligence of sub-contractors or suppliers will not give cause for extension or postponement. Sub-contractors must follow the established method of reporting in the event of force majeure or an act of God. Notwithstanding delays, the parties will be required to proceed in accordance with the provisions of the contract.

68. Acts of God and force majeure are defined to include (a) situations arising from actions of Argentine Government Agencies, which hinder or delay work on the Station, (b) unforeseeable and unavoidable extraordinary natural events, and (c) revolutions, strikes and other situations not connected with the parties if, according to Argentine laws, these events take on the character of force majeure. Parties must give written notification within 10 days of becoming aware of the existence of an act of God or force majeure and substantiate that the event constitutes an act of God or force majeure, as well as, the effect on the contractual terms.

RENEGOTIATED TERMS

Delivery date was extended by 8 months to September 11, 1980. The Contractors may not invoke any reason for delay, acts of God or force majeure which have occurred before June 9, 1976.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACT

69. If the parties agree on the nature of the event, a new deadline will be established. In the case of disagreement, the parties may resort to the procedures dealing with the solution of disagreements (paragraph 19).

70. The simple passing of time will create a state of legal delay and, unless contractually justified, penalties will come into force.

Provisional Acceptance - Transfer of Authority

71. The provisional acceptance of the Station will take place immediately after the satisfactory completion of the test runs and if the Station is completed according to the Contract. Until provisional acceptance all the risks including heavy water inventory management, are for the account of the Contractors. After provisional acceptance, CNEA will assume all risks and costs associated with the operation and maintenance of the Station.

72. After provisional acceptance the Contractors must verify the values guaranteed by the contract with respect to the following:

- (a) Quality of heavy water of the nuclear station.
- (b) Non-recoverable heavy water loss.
- (c) Specific fuel consumption.
- (d) Net effective power (at the option of CNEA).
- (e) Specific thermal consumption (at the option of CNEA).

SYNOPSIS OF SUPPLY CONTRACTRENEGOTIATED TERMSFinal Acceptance

73. Once all the tests and outstanding commitments recorded in the provisional acceptance document have been fulfilled, final acceptance will take place. If final acceptance takes place before the expiry date of the guarantee, the guarantee shall not expire because of the acceptance. Except for force majeure or failure to satisfactorily complete the tests, final acceptance of the nuclear station must take place within 24 months of provisional acceptance.

## RENEGOTIATED TERMS

## SYNOPSIS OF JOINT VENTURE AGREEMENT

## Parties to the Agreement

74. The Agreement is between Atomic Energy of Canada Limited (AECL) and Italmimpianti - Società Italiana Impianti p.A. (Italmimpianti), both referred to as the Contractors.

## Purpose

75. Italmimpianti and AECL entered this Agreement to regulate between themselves their rights and obligations as Contractors for the construction of the nuclear powered electrical generating station in Cordoba, Argentina for Comision Nacional de Energia Atomica, (CNEA).

## Term

76. The date of signing and the effective date have been left blank in the signed Agreement. The Agreement supersedes all prior communications, negotiations and agreements, either written or oral. The Agreement is valid until the complete fulfilment by the Contractors and CNEA of all commitments related to the contract for the supply of the nuclear power station (Supply Contract) in Cordoba, Argentina.

Edit Note: A covering letter dated August 2, 1974 from Italmimpianti indicated that AECL had forwarded two copies, signed by AECL, to Italmimpianti on June 27, 1974. The Agreement replaced a Consortium Agreement between AECL and Italmimpianti dated October 10, 1972.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF JOINT VENTURE AGREEMENTDivision of work

77. The work to be performed by each of the Contractors in fulfilling their joint and several responsibilities to CNEA under the Supply Contract is specifically allocated in this Agreement. Essentially AECL is responsible for the nuclear steam supply system and related structures, as well as nuclear safety. AECL is also responsible for ensuring the compatibility of the works performed by the two Contractors. Italmianti is responsible for the systems, structures and facilities in the balance of the power plant.

78. The Agreement provides that resident staff of each of the Contractors, should be appointed to represent their respective part of the work and to be responsible to a Contractors Committee, on which both Contractors are equally represented.

Allocation of Costs

79. Each Contractor will bear the cost of the work for which he is responsible under the Contract. The costs of certain common projects, detailed in the agreement, will be shared equally, including soil investigation costs not paid by CNEA. AECL will bear the cost of electrical energy consumed during the commissioning of the project.

80. The costs of proving the levels of performance required by technical guarantees and remedying any deficiencies will be borne by the Contractor responsible for the particular guarantee.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF JOINT VENTURE AGREEMENT

## Technical guarantees

81. The Contractors will be responsible for the technical guarantees as follows:

(a)	net effective power	Jointly
(b)	turbogenerator minimum steady power	Italmianti
(c)	maximum rate of change of power	Jointly
(d)	net specific thermal consumption	Jointly
(e)	oxygen content of condensate	Italmianti
(f)	time out of service because of poisoning	AECL
(g)	turbogenerator start-up time	Italmianti
(h)	reactor start-up time	AECL
(i)	Station start-up time	Italmianti
(j)	quality of the Station heavy water	AECL
(k)	non-recoverable heavy water losses	AECL
(l)	specific fuel burnup	AECL

SYNOPSIS OF JOINT VENTURE AGREEMENTRENEGOTIATED TERMS

82. The Contractor responsible for the individual technical guarantees will bear the cost of modifications, replacement and repair necessary to remedy any deficiencies in meeting the guarantees established in the Contract. In the case of Joint Responsibility, each Contractor will bear the costs of remedying the deficiency in his share of the work.

Penalties for delay

83. The Contractor responsible for the delay in completing the Station will bear up to 20% of the ceiling established in the Contract for that penalty, with the remainder being borne equally by the Contractors. If the responsibility for delays cannot be determined the entire penalty will be shared equally.

Bonuses

84. The Contractors will benefit from the bonuses provided under the Contract in settlement of the technical guarantees, in the same manner and proportion as the costs of proving the levels of performance required by these guarantees. A specific exception is made for bonuses granted for an improvement in "net specific thermal consumption", where bonuses will be shared equally but AECI's share will be limited to 0.04% of the penalty base established in the Supply Contract (paragraph 47)).

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF JOINT VENTURE AGREEMENTRisks and liability

85. Each Contractor will bear all risks incidental to the performance of his part of the work and bear the cost of any insurance placed to cover such risks. Despite their joint and several liability to ONEA, between themselves the Contractors will assume separate liability for their respective parts of the Supply Contract, whether performed by themselves or their sub-contractors.

Arbitration

86. Provision is made for final and binding arbitration, in the event of any disputes between AECL and Italmimpianti resulting from this Agreement, by one or more arbitrators appointed in accordance with, and acting under, the Rules of Conciliation and Arbitration of the International Chamber of Commerce of Paris.

Signatories

87. The contract was signed by L. Stouri for Italmimpianti and Messrs. J.L. Gray and A.H.M. Laidlaw for AECL.

SYNOPSIS OF TECHNOLOGICAL TRANSFER AGREEMENTRENEGOTIATED TERMSParties to the Agreement

88. The Agreement is between de Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) and Atomic Energy of Canada Limited (AECL).

Purpose

89. The parties wish to continue to cooperate in the exchange of information of interest to both in connection with nuclear power stations based on heavy water moderated reactors.

90. AECL has developed such reactors, has built two prototypes, has developed engineering for the steam supply systems for nuclear electrical generating stations of various sizes and is engaged in research and development programs directed to further improvements.

91. CNEA wishes to carry out a program of design, construction and commercial operation of nuclear power stations in Argentina based on heavy water moderated reactors, as well as research and development programs for the purpose of obtaining the latest improvements of such nuclear reactors.

Term

92. The Agreement was dated January 25, 1974 to become effective for a period of ten years commencing April 11, 1974. The effective date coincided with that of the contract to supply CNEA with a CANDU reactor, as concluding the Supply Contract constituted a prerequisite to executing this Agreement.

## RENEGOTIATED TERMS

## SYNOPSIS OF TECHNOLOGICAL TRANSFER AGREEMENT

## Services to be provided

93. Reference is made to both "Information" and "Detailed Design Data" which are defined essentially as follows:

"Information - means information of a scientific or technological nature acquired in the execution of the research and development program, including information of a commercial nature such as designs, specifications and preliminary drawings but not "Detailed Design Data".

"Detailed Design Data" - means drawings, specifications and technical data related to the design and construction of CANDU reactors.

94. The exchange of data includes the following:

- a) The parties agree to freely exchange technical information, except with respect nuclear fuel. When one party is authorized to construct a CANDU nuclear reactor subject to appropriate safeguard agreements, Detailed Design Data will be provided by the other, at the cost of compilation and transmittal. In addition, nuclear consulting services will be provided at the agreed schedule of fees. Similarly, where a party required Detailed Design Data for its research and development program, it will be provided at the cost of compilation and transmittal.

RENEGOTIATED TERMSSYNOPSIS OF TECHNOLOGICAL TRANSFER AGREEMENT

- b) Detailed Design Data and Information related to the Cordoba reactor sufficient for design, construction and operation of similar units will be provided to CNEA by AECL. The Cordoba Detailed Design Data and Information may be used for the construction of additional power stations in Argentina without additional payment.
- c) Up to 10 CNEA staff (or such other number as may be agreed upon) may be assigned to AECL's research and development facilities sites. A similar number of CNEA staff may be assigned to AECL's Power Projects. In each instance, assignments should normally be for period of 1 to 2 years during first the 4 years of this Agreement. AECL will accept the participation of CNEA personnel on the Cordoba project. Expenses will be borne by CNEA.
- d) AECL will assign up to 6 engineering staff (or any other number agreed upon) to an Argentine office during a period of 4 consecutive years within the period of this Agreement. CNEA will pay actual expenses plus an amount equal to 50% of salary as an allowance for general expenses.
- e) AECL will provide, free of charge, engineering, organization and management advice on setting up projects. Subsequent consulting services will be billed to CNEA at agreed rates.

SYNOPSIS OF TECHNOLOGICAL TRANSFER AGREEMENTRENEGOTIATED TERMS

f) AECL will use its best efforts to assist CNEA in obtaining from Canadian industry, production technology relating to the production of fuel, materials and other components related to the fabrication of the nuclear steam supply systems.

g) Information and Detailed Design Data pertaining to nuclear fuel design specifications will be exchanged but not manufacturing information or Detailed Design Data.

95. During the term of the Agreement AECL will make available its facilities to CNEA for experiments related to heavy water reactors. Specifically, it will permit CNEA to test and evaluate the behaviour of fuel for such reactors. AECL warrants that the scope and nature of services available under this Agreement is sufficient to establish the hydraulic, mechanical performance and the performance under irradiation of the specific type of fuel tested and provided such performance is satisfactory, will be sufficient for the qualification of the design and manufacturing method of the fuel for normal use in the Cordoba reactor. AECL guarantees that its fees, at the scale established in the Agreement for various personnel and facilities, for fuel testing will not exceed \$700,000.

96. Both parties will issue quarterly reports on subjects covered by this Agreement and will transmit regularly such reports to the other party.

RENEGOTIATED TERMS

SYNOPSIS OF TECHNOLOGICAL TRANSFER AGREEMENT

97. A "Committee for Execution of Agreement" will be formed of three members of CNEA and three of AECL to recommend to the presidents of CNEA and AECL, by means of an annual report, courses of action to achieve the objectives of the Agreement.

Prices

98. For Information and Detailed Design Data provided CNEA agrees to pay AECL \$500,000 as follows:

- on April 11, 1974, \$125,000 to be deposited at Ottawa
- on April 11, 1974 the equivalent of \$125,000 in Argentine pesos to be deposited in Argentina;
- on April 11, 1977, the equivalent of \$125,000 in Argentine pesos to be deposited in Argentina; and
- \$125,000 plus interest from April 11, 1974 at 7% per annum, to be deposited in Ottawa when transfer of Information and Detailed Design Data on the Cordoba station is complete.

99. Fees for the use of AECL facilities and consulting services will be based on actual services provided using specified rates. In general, fixed rates apply for the first three years of the Agreement and indices will be applied, to base data as at January 1, 1975, to adjust rates after the third year.

SYNOPSIS OF TECHNOLOGICAL TRANSFER AGREEMENTRENEGOTIATED TERMS

100. If Argentine-manufactured CANDU fuel is supplied to a non-Argentine reactor designed or licensed by AECL or Canadian industry, CNEA will pay royalties of 3% of the net sales price during the period to April 11, 1989 decreasing thereafter proportionally and linearly to zero over the next 5 years. Royalties due AECL will be paid semi-annually in Canadian dollars. If AECL fuel licenses are granted to other parties on more favourable terms, such terms will also be offered to CNEA.

## Cancellation

101. If AECL does not comply in a substantial way with the terms of this Agreement, CNEA may cancel the Agreement and be reimbursed a proportionate part of the fee; proportion will be based on the time remaining to the termination of the Agreement to the total term of the Agreement.

## General

102. Commercial Information or Detailed Design Data may be made available only to industries in the recipient country and not to third parties without prior written consent.

103. The Agreement is in Spanish and is subject to Argentine law.

104. Agreement was signed by J.S. Foster for AECL and P. Iraolaigoitia for CNEA.

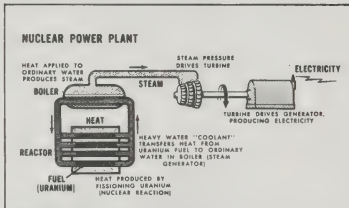
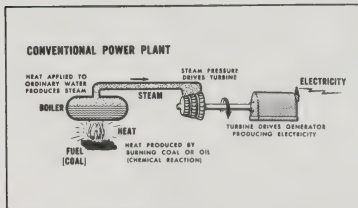
Appendix A to Report to the Standing Committee on Public Accounts by the Auditor General of Canada on Synopsis of Contracts by Atomic Energy of Canada Limited concerning the sale of a CANDU Reactor to Argentina.



## A LAYMAN'S BRIEF GUIDE TO NUCLEAR POWER

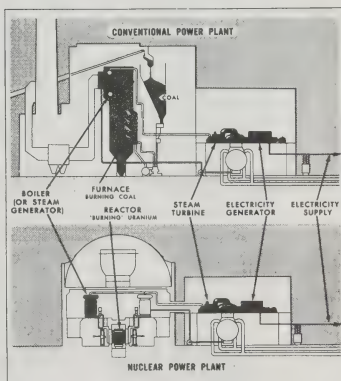


ATOMIC ENERGY OF CANADA LIMITED publication AECL-3003 October 1973



Main difference between a conventional steam power plant (upper left) and a nuclear plant lies in the source of heat used to make the steam that drives the turbines. In the reactor (right), heavy water flows over hot uranium rods and becomes hot itself. It is then pumped through a boiler (heat exchanger) where it gives up its heat to ordinary water that is converted into steam.

A nuclear reactor in an atomic power plant is simply a source of heat. It does the same job as coal, oil or natural gas in a conventional electrical generating power plant. Just as the heat from burning coal, oil or gas is used to turn water into steam to rotate turbines, so the heat from the nuclear reactor converts water into steam to do the same job. Turbines rotate electrical generators and the energy produced is fed into the power lines.



Here's an explanation of some of the terms used in the Canadian approach to nuclear energy and electrical generation from the atom:

\*

**FUEL** — uranium, from Canadian mines in the form of uranium oxide pellets in a metal container (see figure on opposite page). These become hot as the chain reaction takes place.

\*

**MODERATOR** — heavy water. It slows down (or moderates) the neutrons so that they split the uranium atoms, thus maintaining continuing chain reaction.

\*

**COOLANT** — also heavy water.\* It flows over the hot fuel bundles becoming hot itself, and then flows to the boilers where it converts ordinary water into steam. The steam, under pressure, drives conventional turbine/electrical generators.

\*

**ATOM SPLITTING** — when a neutron strikes a uranium atom, the latter splits into two pieces called "fission products."

\*

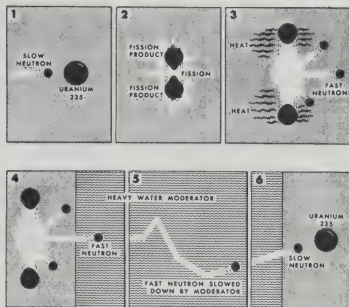
**JOSTLING** — the "fission products" fly apart with great energy. As they travel through the solid uranium metal, they jostle the atoms, thus heating the uranium.

\*

**BOUNCING** — when a uranium atom splits, it gives off two or three neutrons, which are travelling too fast to readily split other uranium atoms and thus maintain a chain reaction. These fast neutrons are slowed down ("moderated") if they bounce against the nuclei of heavy hydrogen atoms in heavy water, just as a billiard ball is slowed down if it bounces against other billiard balls. Thus slowed down (and now termed "thermal" neutrons), the particles are much more likely to split uranium atoms when they bounce into either the uranium fuel rod from which they were released or a neighbouring fuel rod.

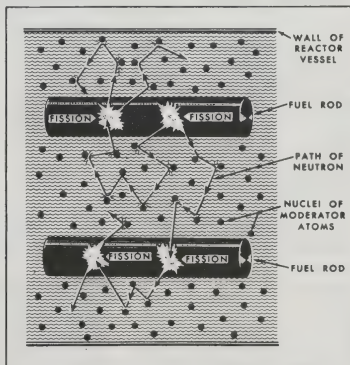
\*

**CHAIN REACTION** — when a neutron splits a uranium atom, more neutrons are given off. If



Slow neutron (fig. 1) strikes nucleus of uranium-235 atom and splits ("fissions") it (fig. 2) into fission products which fly apart (fig. 3) creating heat. Neutrons given off at same time are slowed down as they travel through heavy water (fig. 5).

Neutrons given off by splitting ("fissioning") uranium-235 atoms are slowed down (their speed is "moderated") as they bounce against the nuclei of heavy water atoms. Slowed sufficiently, the neutrons will split other uranium-235 atoms and thus maintain a chain reaction.



\* Light (ordinary) water or an organic liquid can also be used.

these neutrons are suitably slowed down so that they'll split other atoms, which in turn give off neutrons which split other atoms, then a chain reaction is created. It is simply a successive splitting of uranium atoms.

Thus with a continual splitting ("fissioning") of uranium atoms there is a steady jostling of atoms (by the fission products) within the solid uranium fuel rods - which means there is a steady production of heat within the rods. It is this heat which is used to turn water into the steam that drives the turbine-generators of an atomic power station.

What is the source of the first neutron that gets the chain reaction going? In any piece of uranium metal spontaneous fission is taking place at a very slow rate. In other words, at least a few atoms are splitting and giving off neutrons.

You can hold a piece of uranium metal in your hand without any fear that a chain reaction will take place in it. Why? Because the neutrons given off by each spontaneously splitting uranium atom are travelling too fast to readily split other atoms. Furthermore, most of the neutrons escape from the surface of the metal.

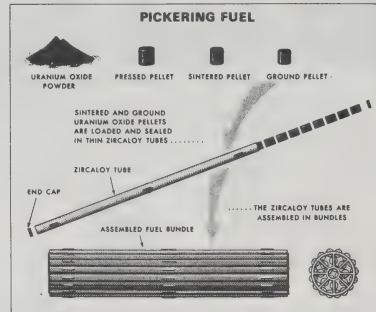
To get a chain reaction with ordinary uranium, there must be something to slow down the neutrons (a "moderator," such as heavy water) and there must be a sufficiently large quantity of uranium so that the number of neutrons causing successive fissions increases steadily. This quantity is the "critical size" the scientists talk about.

In the NRX reactor at Chalk River, for example, we need about 15 tons of heavy water (to slow or "moderate" the neutrons) and about 10 tons of uranium, before the reactor "goes critical," that is, before a chain reaction is maintained in it.

As the chain reaction proceeds, more and more fission products accumulate. These products, which are a variety of elements such as barium and krypton, absorb neutrons.

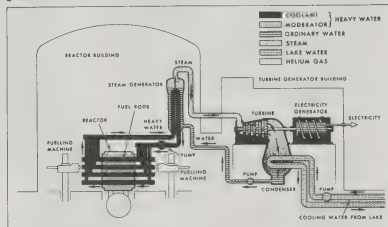
Eventually, and before all the uranium can be "burned" ("fissioned"), the fission products absorb so many neutrons that the fuel rods must be removed from the reactor and new fuel rods must be put in.

A compound, uranium oxide (uranium plus oxygen), is used in fuel rods because unlike pure uranium metal it resists corrosion and does not distort under prolonged bombardment by neutrons.



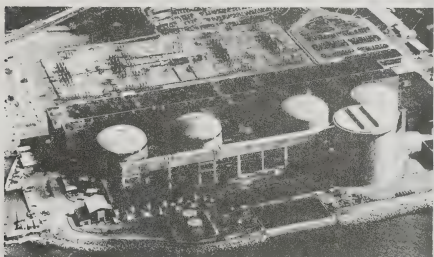
Each fuel bundle in the Pickering Nuclear Generating Station is 19 1/2 inches long and contains 49 pounds of uranium oxide. A full fuel charge for one reactor consists of 4,680 bundles weighing a total of about 116 tons. The heat produced by these 116 tons of uranium oxide equals the heat that could be provided from about three million tons of coal.

Heavy water passes over hot fuel bundles and transfers heat to the steam generator where the heat is applied to ordinary water to turn it into steam. The steam is fed to the turbine which drives an electricity generator.





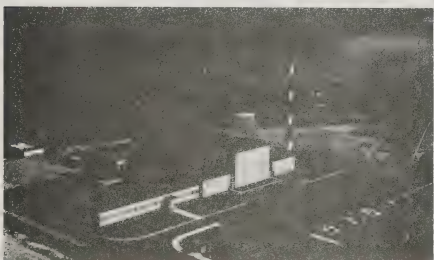
The Bruce Nuclear Power Development on the shore of Lake Huron in Bruce County, Ontario, is a complex incorporating Canada's first commercial size nuclear power plant, Douglas Point Nuclear Power Station, foreground, a heavy water plant which will produce 800 tons per year, under construction at left, and the Bruce Nuclear Power Station whose four reactors will produce 800,000 kilowatts each. The first is due to start up in 1975.



Ontario Hydro's Pickering Nuclear Generating Station has four reactors. The station, on the shore of Lake Ontario 20 miles east of downtown Toronto, is one of the largest nuclear power stations on the continent. Its four reactors are designed to produce more than 2,000,000 kilowatts of electricity at full power. All are now operating.



The Gentilly Nuclear Power Station, the first nuclear plant to be built in the Province of Quebec, is situated on the south shore of the St. Lawrence River downstream from Trois Rivières. It is designed to produce 250,000 kilowatts at full power. It produced first electricity in 1971, full power in 1972. The circular domed structure is the reactor building, which is 175 feet in height.



Canada's first nuclear power plant, known as the Nuclear Power Demonstration Station (NPD), is on the shore of the Ottawa River about 16 miles upstream from the Chalk River Nuclear Laboratories of Atomic Energy of Canada Limited (AECL). The plant, which has an electrical output of 25,000 kilowatts, is a prototype for larger nuclear power plants. NPD is a joint project of AECL, Ontario Hydro and Canadian General Electric Company Limited.

## APPENDICE «PA-185»



AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

1e 12 avril 1977

Monsieur Allan Lawrence, député  
Président du Comité permanent  
des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)

Monsieur,

Résumé des contrats conclus par l'Energie  
atomique du Canada, Limitée en ce qui concerne  
la vente d'un réacteur CANDU à l'Argentine

La présente fait suite à la demande formulée le 5 avril 1977 par le sous-comité du programme et de la procédure du Comité des comptes publics. Vous trouverez donc ci-jointes les versions anglaise et française du résumé des contrats conclus par l'Energie atomique du Canada, Limitée (EACL) en ce qui concerne la vente d'un réacteur nucléaire CANDU à l'Argentine.

Le résumé a été préparé pour répondre à la demande formulée par le Comité lors de sa réunion du 21 décembre 1976 et contient, d'une part, un résumé des principales clauses des contrats et, d'autre part, un exposé des dispositions, ce qui pourrait faciliter la compréhension globale des ententes contractuelles. Il ne s'agit pas là d'un exposé de toutes les clauses des contrats puisque plusieurs dispositions spécifiques et détaillées n'ont pas été énumérées.

Le résumé traite des contrats et accords suivants, lesquels ont été entièrement révisés par mon Bureau. Ce sont:

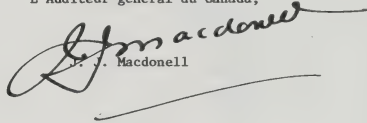
1. Un contrat de fournitures, daté du 20 décembre 1973, en vertu duquel les fournisseurs, l'EACL et Italmimpianti - Societa Italiana Impianti (Italmimpianti), s'engageaient à fournir une centrale électro-nucléaire CANDU de 600 mégawatts à l'acheteur, la "Comision Nacional de Energia Atomica (CNEA)".
2. Un contrat de fournitures révisé daté du 19 février 1977.

3. Un accord d'entreprise mixte, non daté, conclu entre l'EACL et Italimpianti précisant les obligations réciproques des parties en vertu du contrat de fournitures.
4. Un accord de transfert de technologie, daté du 24 janvier 1974, conclu entre l'EACL et le CNEA.

Le résumé a été révisé par les hauts fonctionnaires de l'EACL. Des représentants du ministère des Finances et du ministère de la Justice, qui ont participé de près au contrat de fournitures révisé, ont également révisé le résumé et ont fourni des suggestions utiles.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'assurance de ma très haute considération.

L'Auditeur général du Canada,

  
J. J. Macdonell

P.J.

**Rapport de l'Auditeur général du Canada  
au Comité permanent des comptes publics  
sur le résumé des contrats conclus par l'Énergie atomique du Canada,  
Limitée en ce qui concerne la vente d'un réacteur CANDU à l'Argentine.**

TABLE DES MATIÈRES

	Alinéas	Alinéas
<b>Introduction</b>		
Résumé du contrat de fournitures	1 - 6	61
Généralités		
Objet du contrat	7 - 8	
Parties contractantes - Documentation	9 - 16	
- Ratification - Entrée en vigueur	17	
Responsabilité conjointe et solidaire	18	
Fournitures et services d'origine argentine	19	
Règlement des différends	20 - 22	
Droit de résiliation		
Biens et services qui doivent être fournis	23 - 29	
Centrale électronucléaire	30	
Concentré d'uranium	31 - 33	
Fourniture en eau lourde	34 - 35	
Formation	36 - 37	
Garanties de fournitures		
Dispositions relatives aux prix et aux paiements	38 - 39	
Prix	40 - 43	
Rajustements de prix		
Services devant être fournis aux entrepreneurs par la CNEA	44	
Impôts	45	
Amendes et primes	46 - 48	
Conditions de paiement à l'ÉACL	49 - 52	
Garanties financières	53 - 54	
Dispositions relatives à l'application		
Travaux additionnels et modifications au contrat	55	
Assurance	56 - 57	
Construction, assemblage et mise en service des systèmes	58 - 60	
Sous-traitants		
Brevets, marques de commerce déposées et renseignements confidentiels		62 - 63
Sécurité de la centrale et mesures de sécurité relatives à la construction		64 - 65
Renseignements et inspection - Comité d'inspection		66
Date de livraison		67 - 70
Acceptation sous condition - Transfert des pouvoirs		71 - 72
Acceptation définitive		73
Parties contractantes		74
But		75
Durée		76
Répartition des travaux		77 - 78
Répartition des coûts		79 - 80
Garanties techniques		81 - 82
Amendes pour les retards		83
Primes		84
Risques et responsabilité		85
Arbitrage		86
Signataires		87
Résumé de l'accord de transfert de technologie		88
Parties contractantes		89 - 91
But du contrat		92
Durée de l'accord		93 - 97
Services à fournir		98 - 100
Coûts		101
Annulation		102 - 104
Généralités		

Rapport de l'Auditeur général du Canada  
au Comité permanent des comptes publics  
sur le résumé des contrats conclus par l'énergie atomique du Canada, Limitée  
en ce qui concerne la vente d'un réacteur CANDU à l'Argentine

INTRODUCTION

1. Lors de sa réunion du 21 décembre 1976, le Comité a adopté la motion suivante afin d'obtenir des renseignements sur les contrats conclus par l'énergie atomique du Canada, Limitée (EACL) en ce qui concerne la fourniture d'une centrale nucléaire CANDU à l'Argentine:

"La manière de divulguer les sections appropriées de ces trois contrats au Vérificateur général en stipulant que le Comité lui demande de préparer un sommaire de tous les aspects des contrats qui lui semblent importants dans nos délibérations et donc de nous présenter un rapport; la date de la déposition de ces renseignements serait fixée par le comité directeur".

CONTRATS ORIGINAUX

2. Les contrats suivants ont été examinés par mon Bureau et un résumé de chacun a été préparé:
  1. contrat de fournitures en ce qui concerne une centrale nucléaire CANDU de 600 mégawatts (contrat de fournitures);
  2. accord d'entreprise mixte;
  3. accord de transfert de technologie.

CLAUSES RÉVISÉES

Le Bureau a aussi examiné le recueil des clauses contractuelles révisées du contrat de fournitures (contrat de fournitures révisé). Afin de faciliter les comparaisons avec les termes du contrat de fournitures signé le 20 décembre 1973, seules les clauses modifiées figurent dans la présente colonne et sont présentées en regard des clauses originales correspondantes.

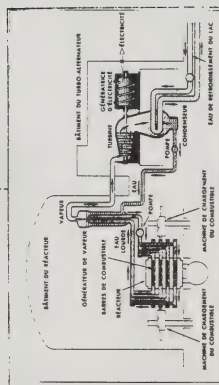
3. En vertu du contrat de fournitures, l'EACL et l'Italimpianti s'engagent à fournir conjointement une centrale nucléaire (la centrale) à la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA). L'accord d'entreprise définit les responsabilités respectives de l'EACL et d'Italimpianti dans l'exécution des termes du contrat de fournitures. L'accord de transfert de technologie est un accord supplémentaire entre la CNEA et l'EACL pour la mise en commun de la technologie nucléaire.

4. Afin de fournir une base pour une compréhension générale de la centrale nucléaire qui doit être livrée à la CNEA et de ce qu'ont entrepris respectivement Itaipimpianti et l'EACI, veuillez trouver en Annexe A un exemplaire de la brochure de l'EACI intitulée "ABC de l'énergie nucléaire électrique". Une des illustrations de la brochure est reproduite ci-dessous pour montrer la séparation générale des responsabilités entre Itaipimpianti et l'EACI en ce qui concerne la construction du projet:

1'ÉACL

## Italiani

(Système nucléaire de	(Reste de l'établissement -
production de vapeur)	matériel non nucléaire)



## CONTRATS ORIGINAUX

## CLAUSES RÉVISÉES

Afin que la teneur des modifications apportées au contrat puisse être comprise, nous présentons une brève description des négociations de révision.

Après que l'ÉACL eut reconnu en 1975 qu'elle subirait des pertes importantes dans l'exécution de ses obligations aux termes du contrat de fournitures daté du 20 décembre 1973, le ministre de la Justice et le ministre des Finances ont examiné les clauses du contrat afin de déterminer la ligne de conduite que pourraient se donner le Canada et l'ÉACL.

Une réunion à Buenos Aires les 15 et 16 décembre 1975, à laquelle participaient l'ÉACL, le ministre des Finances, l'Italimpianti et la CNEA, a établi qu'il y avait des possibilités raisonnables de révisions sérieuses des clauses du contrat de fournitures du 20 décembre 1973, lesquelles pourraient mener à un partage des pertes susmentionnées. Le Cabinet a donné son accord en janvier 1976 à l'ouverture de telles négociations.

Un protocole d'accord a été signé le 12 mars 1976 par la CNEA, Italimpianti et l'ÉACL, lequel décrit dans leurs grandes lignes les principes qui s'appliquent aux négociations de révision des clauses du contrat de fournitures. Le 8 avril 1976, le Cabinet a approuvé le protocole d'accord à titre de ligne directrice pour la rédaction d'un contrat de fournitures révisé. En juin 1976, un autre accord a été conclu qui incorpore les dispositions du protocole d'accord de mars 1976 et qui, en particulier, expose en détail les clauses de la partie payée en pesos argentins du contrat de fournitures.

Il a été convenu que, sauf dans les cas prévus par la législation de l'Argentine, toute situation inflationniste ou augmentation de coûts à venir ne justifierait d'autres négociations de révision. De même, les entrepreneurs ne pourront invoquer quelque raison que ce soit pour retarder, par exemple un cas de force majeure, qui a eu lieu avant le 9 juin 1976.

Ces documents forment la base d'une compilation en forme contractuelle des termes révisés. Les termes révisés ont été officiellement approuvés par le Cabinet le 18 novembre 1976 et par décret en Argentine le 15 février 1977. La signature officielle du contrat de fournitures révisé a eu lieu à Buenos Aires le 19 février 1977.



## CONTRATS ORIGINAUX

- 111) s'engage à vendre ou à louer, à des prix fixes ou à des taux de location, du concentré d'uranium destiné à alimenter au départ le réacteur en combustible;
- iv) s'engage à fournir de l'eau lourde pendant 30 ans et des grappes de combustible fabriquées pendant 5 ans, aux prix pratiqués sur les marchés internationaux.

Note explicative : Les approvisionnements en eau lourde dans les années à venir ne seront que compenser les quantités perdues au cours de l'exploitation de la centrale.

- e) Prix - Pour ce qui est de la part de l'ÉACL du contrat, les prix de base, sauf ceux qui s'appliquent aux fournitures d'eau lourde et de concentré d'uranium, sont arrêtés comme suit, en ce qui concerne les fournitures canadiennes et argentines:

- Dollars canadiens	61,934,000
- Pesos argentins	485,865,760

Note explicative : Les taux de change du peso argentin par rapport au dollar canadien au 2 mai 1972, date de base qui sert au calcul des rajustements de prix, et au 31 décembre 1973, étaient les suivants:

	Mai 1972	Décembre 1973
	<u>\$1 can.</u>	<u>\$1 can.</u>
Peso argentin	0.10418	0.10159

## CLAUSES RÉVISÉES

- Des prix bien plus élevés ont été établis pour l'achat ou la location de concentré d'uranium.

Note explicative : Au 31 décembre 1976, le taux de change était le suivant:

	<u>\$1 can.</u>
Peso argentin	0.0038

## CONTRATS ORIGINAUX

Des formules sont établies pour rajuster les prix de base de manière à tenir compte des effets de l'inflation suite à l'ajustement des prix. En 1972, toutes ces formules ont été appliquées, hausses qui pour environ 90% du prix de base. En ce qui concerne les paiements totaux au titre des rajustements de prix, des plafonds globaux sont imposés comme suit :

Italimpianti - 31% d'un montant convenu  
(en livres)  
EACL - 23,85% de \$60,378,000

Note explicative : rajustement de prix maximal de \$14,400,157.

## CLAUSES REVISEES

Les formules de hausse des prix, les montants de base et les dates demeurent inchangés mais les plafonds globaux placés sur les paiements au titre des rajustements de prix ont été augmentés comme suit :

	Italimpianti	EACL
Supportés entièrement par la CNEA	85%	33%
Partagés également entre l'entrepreneur concerné et la CNEA	85% à 200%	33% à 90%
Supportés entièrement par l'entrepreneur concerné	plus de 200%	plus de 90%

Note explicative : Le montant maximum, en dollars, des redressements au titre de la part de l'EACL est fixé à \$37,132,470

Si les indices devaient augmenter suffisamment pour produire le rajustement maximal de prix, l'EACL subirait une perte de revenus de \$17,207,750

Les rajustements de prix sont calculés en appliquant des indices composites précis à une partie des prix de base. Étant donné que les prix de base ont été établis d'après des coûts estimatifs déterminés en 1972 et vu qu'il est peu probable qu'il y ait parallélisme entre les profils des prix réels des composantes particulières du projet et l'évolution des indices composites, les hausses réelles des coûts du projet seront différentes des rajustements de prix.

CONTRATS ORIGINAUX

Aucun plafond n'a été placé sur les rajustements de prix en ce qui concerne les parties du contrat payables en pesos.

- f) Paiements - En ce qui concerne la partie du contrat payable en dollars, l'EACL recevra un acompte égal à 5% du prix de base. 90% sera payé sur la base de réclamations relatives à l'avancement des travaux par la Société pour l'expansion des exportations (SE) au titre du financement accordé à la CNEA et 5% du prix de base sera payé à l'achèvement de la centrale. L'EACL a octroyé un crédit prolongé à la CNEA en ce qui concerne 10% des rajustements de prix.

En ce qui concerne le compte en pesos, les montants seront reçus sous forme d'avances et de réclamations relatives à l'avancement des travaux.

Le résumé des contrats est présenté comme suit :

	Alinéas
Contrat de fournitures	
Généralités	7 - 22
Biens et services à fournir	23 - 37
Dispositions relatives aux prix et aux paiements	38 - 54
Dispositions relatives à l'application	55 - 73
Accord d'entreprise mixte	74 - 87
Accord de transfert de technologie	88 - 104
ABC de l'énergie nucléo-électrique	Annexe A

CLAUSES RÉVISÉES

Les indices utilisés pour le calcul des rajustements de prix pour ce qui concerne le compte en pesos ont été modifiés afin de mieux refléter l'inflation réelle. En outre, la partie du compte en pesos a été établie sur le principe du prix de revient plus les honoraires.

En ce qui concerne le compte en pesos, les procédés de paiement ont été harmonisés de manière à éliminer les pertes involontaires de pouvoir d'achat subies par les entrepreneurs en raison des effets de l'inflation entre la date de la facturation et la date où le paiement est reçu.

CLAUSES RÉVISÉESRÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURESGÉNÉRALITÉS

## Objet du contrat

7. Les entrepreneurs s'engagent à concevoir, à construire, à installer et à livrer à l'acheteur en Argentine, au plus tard le 11 janvier 1980, toutes les fournitures nécessaires pour l'exploitation commerciale garantie d'une centrale nucléaire d'une capacité nette de production d'électricité de 600 MW (mégawatts) équipée d'un réacteur CANDU-PHW (CANADA-Deutérium-Uranium-Eau lourde pressurisée) utilisant de l'uranium naturel modéré et refroidi à l'eau lourde.

8. L'acheteur s'engage à accepter la centrale nucléaire construite conformément aux termes du contrat.

Parties contractantes - Documentation - Ratification - Entrée en vigueur

9. L'acheteur, la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), a été désigné par le gouvernement de l'Argentine pour se charger de construire et de mettre en service une centrale nucléaire dans la province de Córdoba, à Embalse Río Terceros.

10. Les entrepreneurs sont l'Énergie atomique du Canada, Limitée (ÉACL) et Italimpianti, Società Italiana Impianti per Azioni (Italimpianti), une entreprise du groupe gouvernemental italien IRI dont le siège social est à Gênes (Italie). Les deux entrepreneurs fonctionneront conjointement et solidairement, sous le but de construire, de livrer et de mettre en service la centrale nucléaire qui doit être érigée dans la province de Córdoba.

11. Les personnes qui ont signé le contrat ont déclaré qu'elles disposaient des procurations plénières et spéciales de leurs compagnies respectives pour ce qui est de signer et de rendre obligatoires les termes du présent contrat. Le contrat doit être expressément approuvé par les autorités gouvernementales compétentes des pays respectifs.

12. La validité du contrat dépend de la signature du contrat de financement entre la CNEA et la SEE.

La date de livraison a été reportée de huit mois, au 11 septembre 1980.

La révision n'a pu se faire qu'à la condition qu'un financement additionnel soit accordé à la CNEA.

## RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

## CLAUSES RÉVISÉES

## Note explicative:

En vertu d'un accord distinct, la SEE fournira un financement total allant jusqu'à \$129 millions en ce qui concerne:

- 90% de la partie payable en dollars canadiens.
- en ce qui a trait tant aux prix de base qu'aux rajustements de prix;
- jusqu'à \$16 millions pour le financement de fournitures et de services d'origine argentine; et
- les intérêts durant les travaux qui correspondent à ces montants.

## Note explicative:

Un montant supplémentaire allant jusqu'à \$25 millions a été offert à la CNEA par la SEE pour le financement de l'augmentation des coûts. Les termes demeurent essentiellement les mêmes sauf que le taux d'intérêt pratiqué au moment où l'offre est acceptée s'appliquerait au financement supplémentaire.

13. Le contrat, lequel comprend une partie principale de 47 clauses et 22 annexes, doit être considéré comme un tout. Toutefois, en cas de désaccord, le contrat principal l'emporte sur les annexes. Les modifications doivent être acceptées par écrit par l'acheteur et les entrepreneurs.

14. La législation, la doctrine et la jurisprudence argentine régissent le contrat. L'espagnol est la langue du contrat et cette langue doit être utilisée dans toutes les négociations et dans toute la correspondance.

## Note explicative:

Bien que le contrat rédigé en espagnol et signé ait été examiné, le résumé a été préparé à l'aide d'une traduction anglaise.

15. Le contrat a été signé à Buenos Aires le 20 décembre 1973 par J.S. Foster pour le compte de J. ACU, Lucien Sicouri pour le compte d'Italimpianti et F. Iracola pour le compte de la CNEA.

Le contrat de fournitures révisé daté du 18 février 1977 a été signé à Buenos Aires le 19 février 1977 par R. Cambell et J.S. Foster pour le compte de l'PAOL, Lucien Sicouri pour le compte d'Italimpianti et C. Castro Madero pour le compte de la CNEA.

16. Le contrat dépend de la signature par l'Argentine, en dedans d'une année, d'un accord de garantie, avec l'Agence internationale de l'énergie atomique.

## Note explicative:

L'accord susmentionné a été signé le 6 décembre 1974. Les autorités compétentes de l'Argentine et de l'Italie ont donné leur approbation et le contrat est entré en vigueur le 11 avril 1974.

Le 10 septembre 1974, un échange de notes entre le Canada et l'Argentine interdisait l'utilisation des matériaux fournis ou de leurs sous-produits dans le but de produire des explosifs nucléaires. Le 3 janvier 1976, le Canada et l'Argentine signaient un accord bilatéral de garantie en vertu duquel s'appliquait la politique canadienne énoncée en décembre 1974 au titre des garanties.

CLAUSES RÉVISÉES

RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

Responsabilité conjointe et solidaire

17. L'EACL et l'Italimpianti sont individuellement et conjointement responsables, solidairement, à l'égard de la CNEA et l'une ni l'autre société ne pouvant abaisser sa responsabilité pleine et entière en raison de l'action, de l'inaction, de la négligence, de l'incurie ou de la faute de l'autre. Le présent contrat étant donné que l'exécution entière du contrat peut être exigée de chacune ou des deux, selon ce que peut décider la CNEA.

Note explicative : La répartition des responsabilités entre

les entrepreneurs a fait l'objet d'un accord d'entreprise mixte distinct conclu par Italimpianti et l'EACL. Fondamentalement, l'EACL s'engage à fournir le système nucléaire d'approvisionnement en vapeur et Italimpianti est responsable de la fourniture du matériel électrique non nucléaire de la centrale. Un résumé de cet accord d'entreprise mixte est présenté aux alinéas 74-87.

Fournitures et services d'origine argentine

18. Conformément aux lois et aux règlements de l'Argentine, les entrepreneurs doivent recourir au maximum aux ressources humaines et matérielles de l'Argentine dans la construction de la centrale nucléaire. Les entrepreneurs doivent faire appel au maximum aux professionnels et aux techniciens argentins ainsi qu'aux industries établies dans la province de Cordoba. En particulier, les éléments suivants doivent être d'origine argentine :

- Des biens et des services identifiés sur des listes "prioritaires", en ce qui concerne une partie du contrat. En outre, une "liste probable" priorisant les biens et les services qui seront portés sur les "listes prioritaires" des éléments qui doivent provenir d'origine argentine lorsque les parties conviennent qu'il est possible de se les procurer en Argentine. En ce qui concerne les responsabilités de l'EACL, les prix contractuels de base pour les biens et services d'origine argentine s'élevaient à 485,865,760 pesos.

## CLAUSES RÉVISÉES

## RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

- Le contrat précise qu'au moins 50% du transport aérien doit être fait par des compagnies argentines et que les assurances doivent être entre les mains de compagnies argentines.
- La CNEA a la faculté de fabriquer pour l'ÉACL environ la moitié des grappes de combustible (3.000 sur un total de 6.500) nécessaires au fonctionnement du réacteur et peut de même fournir le concentré d'uranium nécessaire pour charger toutes les grappes de combustible.

Note explicative : Le 11 août 1976, la CNEA a fait connaître qu'elle ne se prévaudrait pas de la faculté qu'elle avait de fournir le concentré d'uranium, ce qui oblige l'ÉACL d'assurer cet approvisionnement. En ce qui concerne la faculté qu'elle a de fabriquer des grappes de combustible, la CNEA n'a pas encore fait connaître sa décision, ce qu'elle doit faire au plus tard le 11 mai 1977.

## Règlement des différends

19. Afin de régler les différends, il a été prévu d'établir un conseil arbitral. Un arbitre est nommé par l'acheteur, un autre par les entrepreneurs et le troisième, lequel remplit les fonctions de président, est désigné d'un commun accord. Si une partie n'est pas satisfaite de la décision du conseil arbitral, la question est soumise à la Cour nationale de l'Argentine qui rend une décision exécutoire.

## Droit de résiliation

20. La CNEA peut résilier le contrat si :
- a) les entrepreneurs, de façon marquante, ne remplissent pas leurs obligations contractuelles;
  - b) l'acceptation sous condition est retardée de plus de 18 mois;

# RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

CLAUSES RÉVISÉES

- c) malgré des modifications, l'énergie produite n'atteint pas 94.5% du niveau de production garanti ou si la consommation thermique spécifique nette ou la consommation de combustible dépassent 111% des quantités garanties; ou encore si
- d) des déficiences graves sont découvertes dans la centrale au cours des deux premières années d'exploitation.

21. Les entrepreneurs peuvent résilier le contrat si :

- a) la CNEA enregistre un retard de plus de 10 mois consécutifs dans le paiement de ses obligations; ou
- b) la CNEA ne s'acquitte pas de ses obligations, rendant impossible la livraison dans le délai imparti.

22. Le droit de résiliation peut être exercé unilatéralement mais l'autre partie doit être informée 30 jours à l'avance de la décision prise à cet égard. Si l'acheteur et les entrepreneurs ne réussissent pas à en arriver à un accord sur les conséquences de la résiliation, la procédure de règlement des différends décrite à l'alinéa 19 s'applique.

## BIENS ET SERVICES QUI DOIVENT ÊTRE FOURNIS

### Centrale électronique

23. Le contrat stipule essentiellement que les entrepreneurs doivent fournir à la CNEA une centrale électronique entièrement opérationnelle de 600 mégawatts utilisant un réacteur nucléaire CANDU, et comprenant une usine d'épuration de l'eau lourde. Les travaux des entrepreneurs comprennent la conception, les travaux détaillés d'ingénierie, l'achat du matériel et des approvisionnements, la construction et la gestion du projet, en ce qui concerne les bâtiments, les installations, les routes et les travaux complémentaires nécessaires à la mise en place de la centrale ainsi qu'à sa mise en service. Les entrepreneurs doivent aussi fournir une certaine quantité de pièces de rechange, des fournitures, des machines et du matériel nécessaires y compris des chaises, des bureaux et des classeurs.

CLAUSES RÉVISÉES

RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

24. Le contrat traite du premier approvisionnement en concentré d'uranium et en eau lourde nécessaire pour faire fonctionner la centrale mais les coûts de ces fournitures ne sont pas inclus dans les prix de base. Les modalités de l'approvisionnement en concentré d'uranium et en eau lourde sont décrites dans leurs grandes lignes aux alinéas 30 à 33.

25. Les entrepreneurs garantissent la bonne qualité des matériaux et du fonctionnement de la centrale pour la moins élevée des deux périodes suivantes : 8,000 heures de fonctionnement de la centrale ou 18 mois après l'acceptation sous condition. Les entrepreneurs garantissent également la bonne qualité des grappes de combustible fournies en vertu du contrat.

26. Les entrepreneurs s'engagent :

- a) à appliquer la plus récente technologie relative aux centrales nucléaires connue à la date de la signature; et
- b) à se servir, comme base pour les calculs et les plans et dessins relatifs à la centrale, du projet Gentilly II, au Canada, au 20 décembre 1973.

Des éléments nouveaux pourront être introduits après entente commune.

27. Les entrepreneurs font des garanties particulières en ce qui a trait aux éléments suivants :

- a) puissance efficace nette;
- b) puissance continue minimale du turbo-alternateur;
- c) taux de changement maximum de la puissance;
- d) consommation thermique spécifique nette;
- e) contenu en oxygène du condensat;
- f) temps hors service à cause de l'empoisonnement;
- g) temps de démarrage du turbo-alternateur;
- h) temps de démarrage du réacteur;
- i) temps de démarrage de la centrale;
- j) qualité de l'eau lourde de la centrale;
- k) pertes en eau lourde non récupérable; et
- l) taux de combustion spécifique du combustible.

RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

28. Le contrat prévoit des peines et des amendes si les entrepreneurs n'honorent pas les garanties techniques (alinéas 46 et 47).
29. Les entrepreneurs s'engagent à fournir, sans qu'il en coûte quoi que ce soit à la CNEA, 60% du remplacement annuel en eau lourde nécessaire aux opérations normales de la centrale pour les deux années suivant l'acceptation sous condition. Le 40% restant sera imputé à la CNEA aux prix courants du marché international.

Concentré d'uranium

30. La CNEA s'est réservé le droit de fournir le concentré d'uranium nécessaire pour alimenter le réacteur en combustible. Elle devait aviser l'EACL au plus tard le 11 août 1976, elle souscrit se prévaloir de cette option. S'il devenait que la CNEA n'ait fourni tout le concentré d'uranium nécessaire, l'EACL s'était engagée à vendre à la CNEA le concentré d'uranium nécessaire à prêter (au choix de la CNEA) le concentré d'uranium nécessaire aux prix suivants.

Année	Prix de vente par kg	Location annuelle par kg
1976	\$19.50	\$1.68
1977	\$20.80	\$1.86
1978	\$22.10	\$2.04

Note explicative : Aucune disposition supplémentaire n'a été prise au sujet des conditions de paiement ou de la période du bail. Le prix total de 124,000 kg à \$22.10 serait de \$2,740,400. Le 11 août 1976, la CNEA a avisé qu'elle n'exercerait pas son privilège de fournir le concentré d'uranium.

CLAUSES RÉVISÉES

Le prix de l'uranium a été modifié pour un prix unique de \$36.57 la livre. L'EACL prêtera ou vendra de l'uranium à la CNEA en fonction du prix. Dans le cas d'un prêt, les conditions de remboursement seront de 5 ans et la CNEA paiera une location annuelle calculée selon le taux d'intérêt de 5 ans payé sur les emprunts par les sociétés de la Couronne du Canada, au début de la période de location, majoré de 1% sur le prix convenu; la CNEA peut remettre à l'EACL une quantité équivalente de concentré d'uranium ou se prévaloir de son droit d'acheter le concentré en donnant un avis de 6 mois.

Note explicative : \$36.57 la livre équivalent à \$80.62 le kg.  
Le prix total de 124,000 kg à \$80.62 serait de \$9,996,880.

CLAUSES RÉVISÉESRÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

## Fourniture en eau lourde

31. L'ÉACL a convenu de fournir 468,000 kilogrammes d'eau lourde; cette quantité est estimée suffisante pour alimenter tous les systèmes nécessitant de l'eau lourde, comme il est défini dans le contrat, et comprend une réserve de 15,000 kg. Si l'achat plus de 453,000 kg pour alimenter les systèmes, la quantité supplémentaire d'eau lourde sera fournie par l'ÉACL sans qu'il en coûte quoi que ce soit à la CNEA. L'ÉACL livrera l'eau lourde à la centrale à ses propres frais et risques.
32. L'ÉACL louera de l'eau lourde à la CNEA pour une période de 10 ans commençant 11 mois avant la date prévue de "criticizing" de la centrale quand une réaction nucléaire en chaîne commencera). La CNEA paiera un loyer annuel par kilogramme d'eau lourde, calculé selon un certain pourcentage à \$63; le pourcentage qui s'appliquera sera le taux d'intérêt payé sur les emprunts par les sociétés de la Couronne du Canada, fixé par le ministre des Finances pour les prêts de 15 à 20 ans, au moment de la location de l'eau lourde plus des frais d'administration de 1%. Les paiements seront versés deux fois l'an et commenceront 6 mois après le début de la période de location. La CNEA pourra, à n'importe quel moment, avec avis de 6 mois, ou à la fin de la période, acheter une quantité équivalente d'eau lourde à l'ÉACL et mettre fin au bail.
33. Il a été accordé à la CNEA un droit d'option d'acheter l'eau lourde à \$63 le kg. Si elle exerce ce droit d'option au cours des sept premières années de la location, la CNEA pourra déduire du prix d'achat les sommes payées en vertu de la location à l'égard des frais d'administration annuels de 1%; si elle l'exerce au cours des années subséquentes, elle pourra déduire du prix d'achat un pourcentage décroissant des frais d'administration. La CNEA aura 60 jours pour payer l'ÉACL à compter du moment où elle exercera son droit d'option d'acheter.
- Note explicative : Le prix d'achat de 468,000 kg à \$63 le kg serait de \$29,484,000.
- La période de location d'eau lourde a été portée à 12 ans, soit une prolongation de 2 ans, à compter du 1er mai 1976. Les paiements du bail des 2 premières années, soit jusqu'au 30 avril 1978, peuvent être reportés et deviennent exigibles, avec intérêt, en versements semestriels égaux, répartis sur les 10 années restantes du bail. Les paiements du bail pour les années subséquentes au 30 avril 1978 doivent être sous forme de versements semestriels. La méthode de location sera fondée sur un prix de \$140 le kg mais restera d'autre part inchangée.
- Note explicative : Comme l'eau lourde sera probablement livrée en 1979, le début du bail en 1976 augmente le prix en vigueur pour l'eau lourde.
- Le prix de l'option a été porté à \$140 le kg, sans modifications aux autres conditions. Le paiement du prix d'achat, ainsi que de tout solde à l'égard des loyers différés, pourra s'échelonner sur une période se terminant au plus tard le 30 avril 1993, avec intérêt, selon le taux d'intérêt payé sur les emprunts par les sociétés de la Couronne du Canada à ce moment, majoré de 1%.
- Note explicative : Le prix d'achat de 468,000 kg à \$140 le kg serait de \$65,520,000.

CLAUSES RÉVISÉES

RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

Formation

34. Les entrepreneurs seront responsables de la formation du personnel argentin qui sera chargé de l'entretien et du fonctionnement de la centrale nucléaire terminée dans le cadre de la formation. L'ÉACL fera les commandes nécessaires pour les dépenses de matériel et de fournitures pendant 30 années, pour les dépenses de personnel allant de 6 mois à 2 ans. Les dépenses imputables à la formation y compris les appointements versés, selon la définition du contrat, que ce soit en Argentine ou ailleurs, seront payées par les entrepreneurs.

35. Les entrepreneurs conviendront de laisser au personnel de la CNEA libre accès à leurs bureaux de dessin et leurs installations et, dans la mesure du possible, à ceux appartenant à leurs sous-entrepreneurs.

Garanties de fournitures

36. Les entrepreneurs garantiront de fournir à la CNEA l'eau lourde nécessaire à la centrale durant sa vie utile, sans cependant dépasser 30 ans. L'approvisionnement supplémentaire, passé 30 ans, sera au prix en vigueur sur le marché international au moment de la livraison.

37. Les entrepreneurs s'engagent à fournir les grappes de combustible fabriquées nécessaires au fonctionnement de la centrale pour une période de 5 ans à compter de la date de l'acceptation sous condition. Les commandes seront d'un minimum de 2,000 grappes de combustible et d'un maximum de 4,000. Pour les commandes faites entre 1978 et 1982, les prix de fabrication des grappes de combustible seront de \$35 le kilogramme d'uranium contenu (le prix ne comprend pas la fourniture de bixyde d'uranium contenu dans les grappes de combustible). Si les écarts de prix en main-d'œuvre et en matériaux sont supérieurs à ceux qui se sont produits en 1972 et 1973, il sera tenu compte de ces écarts plus importants dans le prix.

L'ÉACL devra faire venir 11 personnes de plus au Canada. En outre, les appointements de tout le personnel formé ont été majorés de 25%.

CLAUSES RÉVISÉESRÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURESDISPOSITIONS RELATIVES AUX PRIX ET AUX PAIEMENTSPrix

38. Le contrat stipule les prix de base totaux suivants pour la fourniture de travaux et de services par l'EACL:

- Dollars canadiens	61.934,000
- Pesos argentins	485.865,760

Ces prix ne comprennent pas la fourniture d'uranium et d'eau lourde que l'EACL doit assurer à la CNEA, comme il est énoncé aux alinéas 30 à 33.

Note explicative : Les taux de change du peso argentin par rapport au dollar canadien, le 2 mai 1972, date à partir de laquelle les rajustements ont été calculés, et au 31 décembre 1973, étaient les suivants:

mai 1972	Décembre 1973
\$1 can. _____	\$1 can. _____
Peso argentin 0.10418	0.10159

Des montants sont également indiqués au titre de la fourniture de biens et services par Italimpianti.

Note explicative : Le taux de change au 31 décembre 1976 était :

	\$1 can. _____
Peso argentin	0.0038

# RESUME DU CONTRAT DE FOURNITURES

39. Les prix de base de la partie du contrat concernant l'EACL.  
\$61,934,000 et 485,865,760 pesos, comprennent ce qui suit:

Système d'approvisionnement de  
vapeur nucléaire

Fabrication de grappes de com-  
bustible nucléaire

Frais d'ingénierie, frais de  
gestion et frais généraux

Installation de l'équipement

Travaux civils

Autre matériel et autres instal-  
lations

Assurance et transport

Le contrat stipule des montants de base distincts pour chacune de ces  
catégories.

## Rajustements de prix

40. Les prix de base énoncés ci-dessus sont sujets à rajustement  
pour cause d'inflation, à compter du 2 mai 1972, conformément aux diverses  
règles et formules dans le cadre des limites d'ensemble suivantes:

a) pour la partie en liras italiennes, un plafond de 31%  
d'un montant convenu (en liras)

Les pourcentages qui s'appliquent aux prix convenus en vue  
de déterminer les plafonds globaux de rajustements de prix, pour cause  
d'inflation, ont été augmentés comme suit:

a) pour la partie en liras italiennes  
- Rajustements complets de prix, jusqu'à 85% d'un mon-  
tant convenu (en liras)

# CLAUSES REVISEES

## RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

## CLAUSES RÉVISÉES

- Rajustements de prix équivalant à la moitié des montants au-delà de 85% mais ne dépassant pas 200% d'un montant convenu (en livres)
  - Aucun rajustement de prix pour les montants dépassant 200% d'un montant convenu (en livres)
- b) pour la partie en dollars canadiens
- Rajustements complets de prix jusqu'à 33% de \$60,378,000
  - Rajustements de prix équivalant à la moitié des montants au-delà de 33% mais ne dépassant pas 90% de \$60,378,000.
  - Aucun rajustement de prix dépassant 90% de \$60,378,000.

b) pour la partie en dollars canadiens, un plafond de 23.85% de \$60,378,000

c) pour la partie en pesos argentins, aucun plafond.

- c) pour la partie en pesos argentins, aucun plafond. Les formules ont été modifiées afin de mieux refléter l'inflation réelle en Argentine. Une partie du compte en pesos a été établie sur la base du prix de revient plus les honoraires.

Il a de plus été convenu que la QNEA participerait à la fourniture des "autre matériel et autres installations". S'il arrive que les coûts véritables de cette partie des travaux diffèrent des sommes déterminées en appliquant les formules aux prix de base, l'EACL partagera 50% de toute économie réalisée ou des dépassements jusqu'à concurrence de \$2 millions; les économies supplémentaires ou coûts supplémentaires seront du ressort de la QNEA.

Note explicative : Par suite de cette disposition, les profits ou les pertes de l'EACL en pesos argentins, au titre des "autre matériel et autres installations", sont limités à l'équivalent de \$1 million.

## CLAUSES RÉVISÉES

## RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

41. Les formules de rajustement de prix spécifiées dans le contrat ont pour effet d'appliquer des indices de hausse jusqu'à environ 90% des prix de base. Ceci varie selon les éléments du projet. Par exemple, pour l'élément "Système d'approvisionnement en vapeur nucléaire", la hausse s'applique à 85% du prix de base et le 15% restant n'est pas rajusté autre à la hausse.
42. Même si l'application des formules de rajustement de prix peut faire dépasser le plafond des prix des différents éléments, le montant total du calcul des rajustements de prix ne peut pas dépasser le montant provenant de l'application directe des pourcentages maximaux aux montants de base spécifiés.
43. Les frais d'assurance et de transport engagés par les entrepreneurs seront remboursés intégralement par la CNEA. Les montants de ces catégories, inscrits parmi les prix de base, ne sont que des estimations.

Services devant être fournis aux entrepreneurs par la CNEA

44. La CNEA est obligée de fournir des données préliminaires au sujet des caractéristiques géologiques de l'emplacement et du lac adjacent. Elle fournira l'emplacement nécessaire à la construction de la centrale et de ses installations annexes. En outre, la CNEA construira des voies d'accès et verra à l'installation des lignes électriques et téléphoniques nécessaires.

## Impôts

45. Les entrepreneurs seront exemptés du paiement des impôts, des droits ou de toute autre taxe d'Argentine en ce qui a trait à la construction de la centrale nucléaire. L'exemption fiscale s'applique également aux paiements, aux accords de prêts, au financement et aux garanties.

# RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

## Amendes et primes

46.

amendes : Les dispositions suivantes s'appliquent en ce qui a trait aux

- a) Si l'acceptation sous condition de la centrale est reportée au delà de la date prévue ou au delà des périodes de prorogation convenues, les amendes suivantes s'appliqueront :

Période de retard	Taux d'amende
premier mois	levée
du deuxième au cinquième mois	0.5% par mois
du sixième au neuvième mois	0.4% par mois
du dixième au dix-huitième mois	0.3% par mois

Les taux d'amende s'appliquent aux montants donnés à l'alinéa 47 et ont une limite maximale de 6.3%.

- b) Il est également possible d'imposer des amendes si les designs, croquis et cahiers des charges sont retardés, les amendes totales en vertu de cette clause sont de 700,000 pesos argentins.

- c) Il peut y avoir des amendes pour le non-accomplissement de commandes de services (une directive de la CNEA aux entrepreneurs); l'amende totale, en vertu de la présente clause, est limitée à 900,000 pesos argentins.

- d) Garanties techniques - des pourcentages divers d'amendes peuvent être imposés si la puissance efficace nette est inférieure à la quantité garantie. Si le manque de puissance dépasse 5.5%, l'entrepreneur doit remédier à cette lacune. Également, tout manque aux normes établies pour la combustion

## CLAUSES RÉVISÉES

Les amendes pour les retards ont été modifiées comme suit :

Période de retard	Taux d'amende
premier mois	levée
du deuxième au quatrième mois	0.75% par mois
du cinquième au sixième mois	0.6% par mois
du septième au neuvième mois	0.5% par mois
du dixième au treizième mois	0.3% par mois
du quatorzième au dix-huitième mois	0.15% par mois

Les taux d'amende s'appliquent aux montants renégociés, donnés à l'alinéa 47, et ont une limite maximale de 6.9%.

Les amendes maximales de cette clause ont été majorées pour tenir compte de l'inflation.

Les amendes maximales en vertu de cette clause ont été majorées pour tenir compte de l'inflation.

# RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

thermique spécifique nette, la combustion spécifique de combustible, l'eau lourde et les grappes de combustible peut entraîner l'imposition d'amendes.

47. Le maximum global des amendes imposables aux entrepreneurs, selon le paragraphe 46, ne peut pas dépasser 8% du montant global des trois montants stipulés en livres, pesos et dollars. Les entrepreneurs ne sont pas responsables des dommages indirects.

Note explicative: Si l'on utilise le taux de change en vigueur le 2 mai 1972, le montant global sur lequel les pénalités pourraient être imputées équivaldrait à un montant de \$225,347,297; le montant maximal au titre des pénalités serait donc de \$18,027,783.

48. Les primes pour l'achèvement hâtif seront calculées sur une base semblable à celle des amendes sauf qu'elles seront de 50% de l'échelle établie pour les amendes. Les primes aux entrepreneurs serviront uniquement à équilibrer les amendes possibles à l'avantage de la CNEA. Si les primes dépassent les amendes, la CNEA ne paiera pas la différence.

Conditions de paiement à l'ÉACL

49. Pour la partie du contrat payable en dollars canadiens, l'ÉACL sera payée comme il suit:

- 5% du prix de base (\$3,096,700) à titre d'avance le 11 avril 1974;
- 90% des prix de base et des prix rajustés au titre des demandes relatives à l'avancement des travaux au cours de l'exécution du contrat; et
- 5% du prix de base (\$3,096,700) à la date de l'acceptation sous condition.

## CLAUSES RÉVISÉES

Le pourcentage maximal des amendes demeure inchangé, soit 8%. Cependant, la base sur laquelle le pourcentage sera établi a été augmentée de façon importante de manière à tenir compte des limites plus élevées sur les rajustements de prix et du prix plus élevé de l'eau lourde suite aux révisions.

Les taux de primes pour l'achèvement hâtif de la centrale ont été modifiés et sont les suivants:

Mois avant la date prévue	Taux des primes
un à quatre mois	levée
cinq à huit mois	0.4% par mois
neuf à quinze mois	0.2% par mois
seize à dix-huit mois	0.15% par mois

# RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

Le 90% du prix de base de la portion en dollars canadiens pourra être retiré de la SEE comme suit :

- 30% (\$18,580,000) en 6 versements semestriels de \$3,096,700 commençant le 11 avril 1975
- 15% (\$ 9,290,100) proportionnellement au pourcentage total de l'avancement des travaux civils nucléaires.
- 45% (\$27,870,300) en sommes proportionnelles, sur présentation des documents d'expédition pour les fournitures.

Pour les rajustements de prix, sur la partie en dollars canadiens, 90% sera payé par rapport à l'avancement des travaux en utilisant le crédit accordé par la SEE à la CNEA. Le 10% restant, et l'intérêt de celui-ci au cours de la construction, sera payé à l'ÉACL en 30 versements semestriels commençant à la première des deux dates suivantes : mai 1961 ou 6 mois après l'acceptation sous condition; l'intérêt annuel sera de 7%.

50. Les deux paiements de 5% seront faits par transfert ou traite à une banque canadienne à l'ordre de l'ÉACL. Le solde de 90% sera retiré de la SEE, conformément à l'entente sur les procédures de déboursées signée par la CNEA, la SEE et l'ÉACL le 9 avril 1974.

51. Pour la partie du contrat payable en pesos argentins, l'ÉACL sera payée comme il suit (en règle générale, à la fois pour les prix de base et pour les rajustements de prix);

- 4% le 11 avril 1974,
- 4% le 11 octobre 1974,
- 4% le 11 avril 1975,
- 88% conformément à une liste fondée sur les demandes relatives à l'avancement des travaux, accompagnées des certificats de travail ou autres preuves pertinentes des progrès des travaux.

## CLAUSES RÉVISÉES

Pour les rajustements de prix sur la partie en dollars canadiens, 90% sera payé en utilisant les deux prêts consentis à la CNEA par la SEE. Le 10% restant sera payé conformément aux conditions énoncées dans le contrat de fournitures original, sauf qu'un taux d'intérêt de 9%, au lieu de 7%, s'appliquera aux rajustements de prix résultant de la révision du contrat.

Les procédés pour les paiements du compte en pesos ont été simplifiés pour éviter aux entrepreneurs les pertes de pouvoir d'achat non voulues, susceptibles d'être causées par l'inflation entre la date de facturation et la date de réception du paiement. Pour la partie en pesos comprenant le prix de revient plus les honoraires, la CNEA fournila aux entrepreneurs les fonds nécessaires pour payer les fournisseurs, selon les conditions de crédit accordées par les fournisseurs; si la CNEA effectue ses paiements en retard, elle sera responsable des amendes imposées aux entrepreneurs par les fournisseurs.

# RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

La partie du contrat payable en pesos sera financée en partie (jusqu'à un maximum de \$16 millions) par le prêt de la SEE à la CNEA.

## CLAUSES REVISÉES

L'ÉACL s'est engagée à faire son possible pour établir un fonds renouvelable de \$5 millions afin de fournir à la CNEA une forme de financement à court terme en vue de ses paiements à l'ÉACL à l'égard de la partie payable en pesos.

Note explicative : La SEE a offert de fournir jusqu'à \$25 millions en vue de financer les rajustements de prix supplémentaires payables par la CNEA en vertu des conditions du contrat de fourniture des fournitures. La CNEA pourra utiliser une partie de cet emprunt supplémentaire pour financer des fournitures d'origine argentine. Ce financement devra cependant se limiter à 15% du montant qui, en vertu de cet emprunt, servira à financer les fournitures d'origine canadienne.

52. L'ÉACL devra prouver, de manière à satisfaire l'autorité compétente, l'entrée véritable de dollars canadiens en Argentine. Des dispositions détaillées sont établies pour les modalités de comptabilité des paiements d'avances par rapport aux demandes relatives à l'avancement des travaux faites par la suite.

## Garanties financières

53. La CNEA fournira une garantie du ministre des Finances de l'Argentine, appuyée par la National Development Bank of Argentina, visant le 10% des rajustements de prix du compte en dollars canadiens qui n'est pas financé par la SEE. Au moment de l'acceptation sous condition de la centrale, l'ÉACL devra fournir une garantie bancaire égale à \$1,400,000 à titre de cautionnement à l'égard des garanties de rendement en ce qui concerne le matériel, les matériaux et le combustible nucléaire au-delà de la date de l'acceptation sous condition.

54. La National Development Bank of Argentina fournira également une garantie pour tous les paiements dus par la CNEA en vertu de la location de l'eau lourde.

Une garantie semblable sera fournie à l'ÉACL pour les paiements expiés à l'égard de la fourniture de concentré d'uranium.

RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURESDISPOSITIONS RELATIVES À L'APPLICATION

## Travaux additionnels et modifications au contrat

55. Il faut obtenir l'autorisation écrite des entrepreneurs et de l'acheteur au titre des modifications apportées au contrat et des travaux supplémentaires ou des travaux de modification. Dans chaque cas, il faut établir l'incidence de ces modifications sur les prix.

## Assurance

56. Les entrepreneurs s'engagent à contracter une assurance tous risques qui couvre, des débuts des travaux jusqu'au moment de l'acceptation sous condition, tous les dommages et tous les accidents assurables, à l'exception des risques nucléaires. Le texte final de la police doit être approuvé par l'EACL.

57. Les entrepreneurs assument seuls la responsabilité des accidents jusqu'au moment de l'acceptation sous condition. Les entrepreneurs n'assument pas la responsabilité des dommages engendrés par des accidents nucléaires ou des dommages subis ou engendrés par le Comité d'inspection. La CNEA assume la responsabilité des dommages et des pertes subis par suite de risques nucléaires pouvant se produire en Argentine, à l'exception toutefois du coût des pièces et du matériel de rechange faisant partie intégrante de la centrale nucléaire. Lorsque se produisent des accidents nucléaires ou des événements naturels extraordinaires, le coût des pièces et du matériel de rechange est assumé par les entrepreneurs jusqu'au moment de l'acceptation sous condition et, par après, par la CNEA. Au cours de la période précédant l'acceptation sous condition, le coût des pertes provenant de risques non assurables doit être assumé, habituellement, par les entrepreneurs au titre des événements s'étant produits hors de l'Argentine.

# RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

Construction, assemblage et mise en service des systèmes

58. Les entrepreneurs doivent fournir tous les approvisionnements et services nécessaires en respectant les prix prévus au contrat. Les approvisionnements et services non inscrits au contrat, mais qui sont indispensables à la réalisation des objectifs, doivent être comparables, sur le plan de la quantité et de la qualité, à ceux prévus en date du 20 décembre 1973 pour le projet Gentilly II au Canada, en ce qui concerne la partie nucléaire de la centrale, et à ceux de la centrale ENEL IV de Caorso en ce qui concerne la partie conventionnelle.

59. La rémunération du surtemps sera imputée aux seuls entrepreneurs. La CNEA doit payer les traitements de son personnel d'exploitation et d'entretien mis à la disposition des entrepreneurs, mais ces derniers doivent payer l'assurance contre les accidents de travail protégeant ces travailleurs.

60. Dès que les éléments ou les systèmes sont en état de fonctionnement, ils doivent subir une inspection. La mise en service de la centrale doit s'effectuer sous la direction et la responsabilité des entrepreneurs et aux frais de ces derniers.

## Sous-traitants

61. La CNEA doit être considérée par les entrepreneurs comme un sous-traitant privilégié au titre des travaux d'ingénierie locaux de même que pour certains services d'approvisionnement et de mise à l'essai.

Brevets, marques de commerce déposées et renseignements confidentiels

62. Les entrepreneurs doivent posséder les permis et autorisations nécessaires relativement aux systèmes et aux procédés enregistrés ou protégés devant être utilisés au cours des travaux. La CNEA est dégagée de toute responsabilité à l'égard des revendications et des demandes pouvant découler d'une telle utilisation.

63. La CNEA doit obtenir l'autorisation écrite des entrepreneurs avant de communiquer à des tiers des données ou des renseignements confidentiels que les entrepreneurs lui auraient communiqués.

# CLAUSES RÉVISÉES

Lorsqu'il y a du surtemps au titre d'éléments du contrat basés sur le prix de revient plus les honoraires, la CNEA doit en acquitter le coût.

CLAUSES RÉVISÉES

RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

Sécurité de la centrale et mesures de sécurité relatives à la construction.

64. Les exigences sécuritaires concernant la centrale et les exigences relatives aux droits de licence doivent être conformes aux normes et règlements en vigueur au Canada le 15 décembre 1973. Les coûts et les retards découlant d'exigences supplémentaires imposées ultérieurement par la CNEA seront imputés à cette dernière.

65. Les entrepreneurs doivent respecter la législation argentine concernant l'application des mesures de prévention et de protection relativement aux accidents du travail.

Renseignements et inspection - Comité d'inspection

66. La CNEA mettra sur pied un Comité d'inspection qui s'assurera que l'on a respecté les exigences techniques, les exigences relatives à la sécurité, à la disponibilité et à la fiabilité stipulées au contrat et les entrepreneurs prendront les dispositions nécessaires pour que le Comité puisse accomplir sa mission de façon efficace et sans difficulté.

Date de livraison

67. La date de livraison a été fixée au plus tard à janvier 1980 (ne dépassant pas une période de 69 mois à partir de la date de validation du contrat). La date de l'acceptation sous condition ne peut être reculée sans que soit obtenu le consentement écrit de la CNEA sauf si cette dernière ne respecte pas ses engagements ou dans des cas de force majeure. Aucun fait de tiers (sauf s'il tombe dans la catégorie des cas de force majeure) associés aux entrepreneurs, des fournisseurs pas exemple, ne peut justifier le report de la date de livraison. Les retards imputables à la négligence de sous-traitants ou de fournisseurs ne peuvent être invoqués pour obtenir une prolongation ou un report. Les sous-traitants doivent avoir recours à la méthode établie de déclaration dans les cas de force majeure. Nonobstant les retards, les parties doivent agir conformément aux stipulations du contrat.

La date de livraison a été repoussée de 8 mois, soit au 11 septembre 1980. Les entrepreneurs ne peuvent invoquer pour justifier un retard les cas de force majeure s'étant produits avant le 9 juin 1976.

## CLAUSES RÉVISÉES

## RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

68. La définition des cas de force majeure inclut a) des situations consécutives à des mesures prises par des organismes du gouvernement argentin, qui nuisent ou apportent un retard aux travaux à la centrale, b) des événements imprévisibles et inévitables qui sont naturels et extraordinaires, et c) des révolutions, des grèves et d'autres situations indépendantes de la volonté des parties si, d'après les lois de l'Argentine, ces événements sont des cas de force majeure. Les parties doivent signaler par écrit l'existence de tout cas de force majeure dans les 10 jours suivant leur prise de connaissance de ce cas et elles doivent fournir la preuve que l'événement constitue un cas de force majeure de même qu'elles doivent en prouver les répercussions sur les dispositions du contrat.

69. Si les parties s'entendent sur la nature de l'événement, une nouvelle date limite sera établie. En cas de différend, les parties pourront se prévaloir des procédés établis pour le règlement des différends (alinéa 19).

70. Le simple écoulement du délai constituera légalement un retard et, à moins que ce dernier ne puisse être justifié conformément aux dispositions du contrat, des amendes seront imposées.

## Acceptation sous condition - Transfert des pouvoirs

71. Il y aura acceptation sous condition de la centrale dès qu'auront eu lieu de façon satisfaisante les fonctionnements d'essai et à la condition que la centrale ait été achevée conformément aux dispositions du contrat. Jusqu'au moment de l'acceptation sous condition, les entrepreneurs assument tous les risques, y compris la gestion du stock d'eau lourde. Une fois réalisée l'acceptation sous condition, la CNEA assumera tous les risques et tous les coûts liés à l'exploitation et à l'entretien de la centrale.

72. Une fois réalisée l'acceptation sous condition, les entrepreneurs doivent contrôler les valeurs garanties par le contrat au titre des éléments suivants :

- s) la qualité de l'eau lourde de la centrale nucléaire;

CLAUSES RÉVISÉES

RÉSUMÉ DU CONTRAT DE FOURNITURES

- b) les pertes non récupérables d'eau lourde;
- c) la consommation spécifique de combustible;
- d) la puissance effective nette (au choix de la CNEA);
- e) la consommation thermique spécifique (au choix de la CNEA).

Acceptation définitive

73. Il y aura acceptation définitive une fois que les essais et les engagements inscrits au document d'acceptation sous condition auront été réalisés. Si l'acceptation définitive a lieu avant l'échéance de la garantie, cette dernière ne se trouve pas invalidée du fait de l'acceptation. Sauf pour les cas de force majeure ou pour défaut de réalisation satisfaisante des essais, l'acceptation définitive de la centrale nucléaire doit se faire dans les 24 mois qui suivent l'acceptation sous condition.

## CLAUSES RÉVISÉES

## RÉSUMÉ DE L'ACCORD D'ENTREPRISE MIXTE

## Parties contractantes

74. L'accord lie l'Énergie atomique du Canada, Limitée (ÉACL) et Italimpianti - Società Italiana Impianti P.A. (Italimpianti), toutes deux désignées dans le texte comme les "entrepreneurs".

## But

75. Italimpianti et l'ÉACL ont conclu cet accord afin de préciser leurs droits et obligations réciproques à titre d'entrepreneurs relativement à la construction d'une centrale nucléaire à Cordoba, en Argentine, pour le compte de la Comisión Nacional de Energía Atómica, Argentine (CNEA).

## Durée

76. Les espaces relatifs à la date de signature et à la date d'entrée en vigueur de l'accord ont été laissés en blanc sur le texte paraphé de l'accord. L'accord prévaut sur toutes communications, négociations et ententes antérieures faites de vive voix ou par écrit. L'accord demeure en vigueur tant que les entrepreneurs et que la CNEA n'auront pas rempli tous les engagements relatifs au contrat prévoyant la fourniture de la centrale nucléaire devant être construite à Cordoba, en Argentine (contrat de fournitures).

Note explicative : Une lettre d'accompagnement d'Italimpianti, datée du 2 août 1974, indique que l'ÉACL lui avait transmis le 27 juin 1974 deux exemplaires portant la signature des représentants de l'ÉACL. L'accord remplaçait un accord antérieur d'association entre l'ÉACL et Italimpianti daté du 10 octobre 1972.

## RÉSUMÉ DE L'ACCORD D'ENTREPRISE MIXTE

## Répartition des travaux

77. La présente entente précise les travaux que chaque entrepreneur devra réaliser pour respecter les engagements collectifs et solitaires contractés à l'égard de la CNEA en vertu du contrat de fourniture. De façon générale, l'EACL a la responsabilité des systèmes d'approvisionnement en vapeur de la centrale nucléaire et des structures connexes situées au sud de la sûreté de la centrale. L'EACL a également cette responsabilité de la sûreté de la compatibilité des travaux effectués par les deux entrepreneurs. L'implantation, la responsabilité des systèmes, structures et appareils du reste de l'établissement.

78. Le contrat stipule que chaque entrepreneur devra nommer des employés résidents qui feront rapport des travaux confiés à chacune des parties et ces employés désignés relèveront d'un Comité des entrepreneurs au sein duquel chaque partie sera représentée en nombre égal.

## Répartition des coûts

79. Chaque entrepreneur doit supporter les coûts afférents aux travaux dont il est responsable en vertu du contrat. Les coûts de certains projets collectifs conçus sur place, énumérés dans l'accord, seront supportés conjointement par les entrepreneurs, y compris les coûts d'expertise des sols qui ne sont pas assumés par la CNEA. L'EACL paiera l'électricité utilisée lors de la mise en service du projet.

80. Les coûts découlant de la nécessité de prouver que les niveaux de performance exigés en vertu des garanties techniques ont été atteints et ceux engagés pour corriger toute insuffisance seront imputés à l'entrepreneur responsable de la garantie concernée.

## Garanties techniques

81. Les garanties techniques sont réparties entre les entrepreneurs de la manière suivante :

## CLAUSES RÉVISÉES

## RÉSUMÉ DE L'ACCORD D'ENTREPRISE MIXTE

a) Puissance efficace nette	Mixte
b) Puissance continue minimale du turbo-alternateur	Italimpianti
c) Taux de changement maximum de la puissance	Mixte
d) Consommation thermique spécifique nette	Mixte
e) Contenu en oxygène du condensat	Italimpianti
f) Temps hors service à cause de l'empoisonnement	ÉACL
g) Temps de démarrage du turbo-alternateur	Italimpianti
h) Temps de démarrage du réacteur	ÉACL
i) Temps de démarrage de la centrale	Italimpianti
j) Qualité de l'eau lourde de la centrale	ÉACL
k) Pertes non récupérables d'eau lourde	ÉACL
l) Taux de combustion spécifique du combustible.	ÉACL

82. L'entrepreneur responsable de chaque garantie technique doit supporter les coûts des modifications, des travaux de remplacement et de réparation effectués pour corriger toute déficience afin qu'il puisse respecter les garanties inscrites au contrat. Lorsqu'il y a responsabilité solidaire, chaque entrepreneur doit supporter les coûts qu'entraîne la correction des déficiences relatives au secteur de travail dont il a la responsabilité.

## Amendes pour les retards

83. L'entrepreneur responsable d'un retard apporté au parachèvement de la centrale devra supporter jusqu'à 20% du montant maximal prévu au contrat pour cette amende, le solde étant acquitté à part égale par les entreprises. S'il est impossible d'établir qui est responsable des retards, l'amende devra être acquittée à part égale par les deux parties.

# RESUME DE L'ACCORD D'ENTREPRISE MIXTE

## Primes

84. Les entrepreneurs pourront se prévaloir des primes prévues au contrat au titre de la réalisation des garanties techniques de la même manière et dans les mêmes proportions que pour les coûts découlant de la nécessité de prouver que les niveaux de performance exigés par les garanties ont été atteints. Il existe une exemption bien précise au titre des primes au chapitre de l'amélioration de la consommation thermique spécifique nette. Dans ce cas, les primes seront réparties de façon égale entre les parties, mais toutefois la part de l'EACL se limitera à 0.045% du montant de base prévu dans le contrat de fournitures au titre des amendes (alinéa 47).

## Risques et responsabilité

85. Chaque entrepreneur doit assumer les risques inhérents à la réalisation des travaux qui lui sont confiés et il doit supporter le coût de toute assurance contractée pour couvrir ces risques. Malgré leur responsabilité conjointe et solidaire à l'égard de la CNEA, les entrepreneurs seront tenus individuellement responsables de la réalisation de leurs obligations respectives prévues au contrat de fournitures, que les travaux soient effectués par eux ou par leurs sous-traitants.

## Arbitrage

86. Dans le cas de litiges survenant entre l'EACL et Italimpianti au titre de la présente entente, il a été prévu un processus d'arbitrage sans appel et obligatoire confié à un ou plusieurs arbitres nommés en conformité des règles de conciliation et d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale de Paris, et agissant selon ces règles.

## Signataires

87. Le contrat a été paraphé par M. L. Sicouri, pour le compte d'Italimpianti, et par MM. J.L. Gray et A.H.M. Lafdaw pour le compte de l'EACL.

## CLAUSES RÉVISÉES

## RÉSUMÉ DE L'ACCORD DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

## Parties contractantes

88. L'accord lie la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) et l'Énergie atomique du Canada, Limitée (ÉACL).

## But du contrat

89. Les parties désirent poursuivre leur collaboration au niveau de l'échange de renseignements comportant un intérêt commun en ce qui a trait aux centrales nucléaires utilisant des réacteurs modérés à l'eau lourde.

90. L'ÉACL a mis au point des réacteurs de ce type, a construit deux prototypes, a mis au point l'ingénierie des systèmes d'approvisionnement en vapeur destinés à des centrales nucléaires de diverses dimensions et se consacre présentement à des programmes de recherche et de développement destinés à améliorer les systèmes actuels.

91. La CNEA souhaite appliquer un programme de conception, de construction et d'exploitation commerciale de centrales nucléaires en Argentine utilisant des réacteurs modérés à l'eau lourde, de même que des programmes de recherche et de développement qui lui permettront de se prévaloir des améliorations les plus récentes concernant ce type de réacteurs.

## Durée de l'accord

92. L'accord était daté du 25 janvier 1975 et devait être en vigueur pour une période de 10 ans à partir du 31 avril 1976. La date d'entrée en vigueur correspondait à celle du contrat prévoyant la fourniture à la CNEA d'un réacteur CANDU. L'exécution du contrat de fournitures constituant un prérequis à l'exécution du présent accord.

## RESUME DE L'ACCORD DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

## Services à fournir

93. Le texte fait mention de "renseignements" et de "données détaillées de préparation", lesquelles expressions sont, en gros, définies comme il suit:

"Renseignements" signifie des renseignements de nature scientifique ou technologique acquis par suite de l'application du programme de recherche et de développement, y compris des renseignements à caractère commercial comme des plans, devis et esquisses préliminaires mais non pas des "données détaillées de préparation".

"Données détaillées de préparation" veut dire des esquisses, des devis et des données techniques relatives à la conception et à la construction des réacteurs CANDU.

L'échange des données comprend les modalités suivantes:

- a) Les parties consentent à un libre échange de renseignements techniques, sauf en ce qui a trait au combustible nucléaire. Lorsqu'une des parties reçoit l'autorisation de construire un réacteur nucléaire CANDU ou accepte d'ententes sécuritaires appropriées, l'autre partie lui fournira des données détaillées de préparation contre remboursement des frais de compilation et d'expédition. De plus, des services d'experts-conseils dans le domaine nucléaire seront fournis à un coût conforme aux barèmes acceptés. De même, si l'une des parties désire, dans le cadre de son programme de recherche et de développement, obtenir des données détaillées de préparation, ces dernières lui seront fournies contre remboursement des frais de compilation et d'expédition.
- b) L'EACL fournira à la CNEA des données détaillées de préparation et des renseignements concernant le réacteur de Córdoba en nombre suffisant pour permettre la conception, la construction et l'exploitation d'unités similaires. Les données détaillées de préparation et les renseignements relatifs à la centrale de Córdoba peuvent servir à la construction de centrales supplémentaires en Argentine sans frais additionnels.

## CLAUSES RÉVISÉES

## RÉSUMÉ DE L'ACCORD DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

- c) Un maximum de 10 employés de la CNEA (ou tout autre nombre sur lequel il y aura accord) pourront être admis dans les centres de recherche et de développement de l'EACL. Un nombre similaire d'employés de la CNEA pourront être admis dans les groupes électro-nucléaires de l'EACL. Dans chaque cas, ces affectations devraient normalement être faites sur la base d'un accord écrit, à durée limitée, des quatre premières années de l'accord. L'EACL acceptera la participation du personnel de la CNEA au projet de Cordoba. Les frais seront assumés par la CNEA.
- d) L'EACL nommera auprès d'une firme argentine d'ingénieurs jusqu'à six membres de son personnel d'ingénierie (ou tout autre nombre convenu), pour une durée de 4 années consécutives au cours de la période visée par le présent accord. La CNEA paiera le coût des frais réels et un montant équivalent à 50% des traitements à titre d'indemnité relative aux frais généraux.
- e) L'EACL fournira gratuitement des services-conseils dans le domaine de l'ingénierie, de l'organisation et de la gestion en ce qui concerne la mise sur pied des projets. Les services-conseils ultérieurs seront facturés à la CNEA conformément aux taux établis.
- f) L'EACL aidera de son mieux la CNEA à obtenir de l'industrie canadienne les données technologiques de fabrication relatives à la production du combustible, des matériaux et d'autres éléments nécessaires à la construction des systèmes d'alimentation en vapeur des centrales nucléaires.
- g) Des renseignements et des données détaillées de préparation relatifs aux spécifications du combustible nucléaire seront échangés à l'exclusion des renseignements ou des données de préparation de la fabrication.

CLAUSES REVISEES

RESUME DE L'ACCORD DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

95. Au cours de la période où s'applique l'accord, l'EACL mettra à la disposition de la CNEA ses installations afin qu'y soient effectuées des expériences concernant les réacteurs à eau lourde. De façon plus précise, l'EACL autorise la CNEA à tester et à évaluer de comportement du combustible destiné à ce genre de réacteurs. L'EACL offre la garantie que la portée et la nature des services offerts en vertu du présent accord sont suffisants pour que soient établis les rendements hydraulique et mécanique et le rendement sous irradiation de la catégorie spécifique de combustible mis à l'essai et, si ces rendements s'avèrent satisfaisants, que ces services assureront l'élaboration de méthodes de préparation et de fabrication du combustible qu'utilisera habituellement le réacteur de Cordoba. L'EACL offre la garantie que les coûts, calculés selon le barème inscrit au présent accord au titre des divers employés et installations, et des combustibles mis à l'essai ne dépasseront pas \$700,000.

96. Les deux parties produiront des rapports trimestriels sur les sujets inscrits au présent accord et transmettront, à intervalles réguliers, ces rapports à l'autre partie.

97. Un Comité d'application de l'accord sera composé de trois membres de la CNEA et de trois membres de l'EACL; il proposera aux présidents de la CNEA et de l'EACL, dans un rapport annuel, les mesures à prendre pour atteindre les objectifs définis par l'accord.

Coûts

98. Au titre des renseignements et des données détaillées de préparation, la CNEA accepte de verser à l'EACL la somme de \$500,000 ventilée comme il suit:

- un dépôt de \$125,000 sera effectué à Ottawa le 11 avril 1974;
- un dépôt en pesos argentins, équivalent à \$125,000, sera effectué en Argentine le 11 avril 1974;
- un dépôt en pesos argentins, équivalent à \$125,000, sera effectué en Argentine le 11 avril 1977; et

## RÉSUMÉ DE L'ACCORD DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

- un dépôt de \$125,000, augmenté d'un intérêt annuel de 7% s'appliquant à partir du 11 avril 1974, sera effectué à Ottawa dès que le transfert des renseignements et des données détaillées de préparation relatifs à la centrale de Córdoba aura été complété.

99. Les frais relatifs à l'utilisation des appareils et des services-conseils de l'EACL seront établis à partir de taux précis et en fonction des services réels fournis. En général, des taux fixes seront utilisés au cours des trois premières années de l'accord et, par après, des taux d'indexation seront utilisés à l'égard des données de base au 1<sup>er</sup> janvier 1975 pour redresser le barème des coûts relativement à la période postérieure à ces trois premières années.

100. Si du combustible de fabrication argentine, propre au réacteur CANDU, est fourni pour alimenter un réacteur non argentin conçu par l'EACL ou l'Industrie canadienne, ou pour lequel l'EACL ou l'Industrie canadienne ont accordé une licence, la CNEA paiera des redevances équivalentes à 3% du prix de vente net au cours de la période se terminant le 11 avril 1989, taux qui ira en décroissant jusqu'à zéro, de façon proportionnelle et constante au cours des 5 années suivantes. Les redevances seront versées, en dollars canadiens, à l'EACL sur une base semestrielle. Si l'EACL offre à d'autres parties des licences relatives au combustible à des conditions plus favorables, la CNEA pourra alors également se prévaloir des mêmes conditions.

## Annulation

101. Si l'EACL ne respecte pas en grande partie les clauses du présent accord, la CNEA a le droit d'annuler l'accord et d'exiger un remboursement proportionnel des frais engagés. Cette proportion du remboursement sera établie à partir de la fraction que représente le temps à écouler jusqu'à l'expiration de l'accord par rapport à la durée totale de l'accord.

CLAUSES REVISEESRÉSUMÉ DE L'ACCORD DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

## Généralités

102. Les renseignements d'ordre commercial et les données détaillées de préparation ne peuvent être communiqués qu'aux seules industries du pays bénéficiaire et ne pourront être transmis à des tiers sans autorisation écrite préalable.

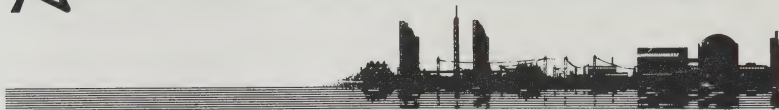
103. Le texte de l'accord est rédigé en espagnol et est assujéti à la législation argentine.

104. Ont signé l'entente, J.S. Foster pour le compte de l'ÉACL et P. Iraolagoitia pour le compte de la CNEA.

Appendice A du Rapport de l'Auditeur général du Canada au Comité permanent des comptes publics sur le résumé des contrats conclus par l'Énergie atomique du Canada, Limitée en ce qui concerne la vente d'un réacteur CANDU à l'Argentine.

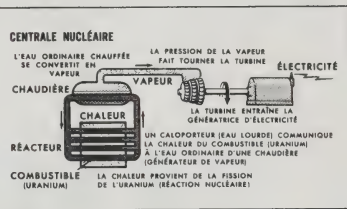
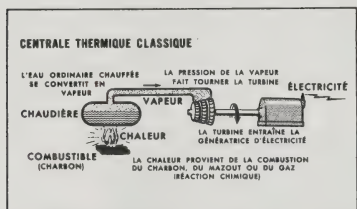


## ABC DE L'ÉNERGIE NUCLÉO-ÉLECTRIQUE



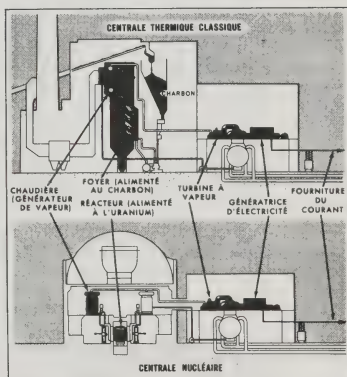
L'ÉNERGIE ATOMIQUE DU CANADA, LIMITÉE publication AECL-3003-F Avril 1974

This publication is also available in English.



La principale différence entre une centrale thermique classique (à gauche) et une centrale nucléaire (à droite) est la source de chaleur employée pour produire la vapeur faisant tourner la turbine et la génératrice d'électricité. Dans une centrale thermique classique la chaleur est produite par la combustion du charbon, du mazout ou du gaz, tandis que dans une centrale nucléaire la chaleur provient de la fission de l'uranium.

Le réacteur d'une centrale nucléaire n'est rien d'autre qu'une source de chaleur. Il remplace le foyer des centrales thermiques classiques. La chaleur dégagée par la fission de l'uranium permet de produire de la vapeur tout comme la chaleur provenant de la combustion du charbon, du mazout ou du gaz. Dans les centrales nucléaires, tout comme dans les centrales thermiques classiques la vapeur ainsi produite fait tourner des turbines qui, à leur tour, entraînent des génératrices d'électricité.



Voici la définition de quelques termes employés pour décrire le programme nucléaire électrique canadien.

\*

**COMBUSTIBLE** — uranium naturel provenant de mines canadiennes et employé sous forme de pastilles en oxyde d'uranium logées dans des gaines métalliques (Voir figure page suivante). Ces pastilles s'échauffent lorsque se produit la réaction en chaîne.

\*

**MODÉRATEUR** — eau lourde qui ralentit (modère) les neutrons afin qu'ils puissent fissionner des atomes d'uranium et, ainsi, entretenir la réaction en chaîne.

\*

**CALOPORTEUR** — eau lourde\* qui s'échauffe en passant sur les grappes de combustible chaud et qui convertit de l'eau ordinaire en vapeur. Cette vapeur sous pression fait tourner des turbo-alternateurs de type classique.

\*

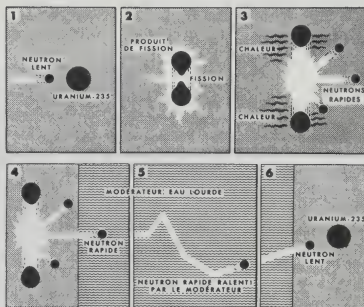
**FISSION DES ATOMES** — lorsqu'un neutron frappe un atome d'uranium, celui-ci est divisé en deux "produits de fission".

\*

**BOUSCULEMENT** — les "produits de fission" s'écartent violemment l'un de l'autre. En traversant l'uranium ils bousculent les atomes de ce métal, ce qui provoque son échauffement.

\*

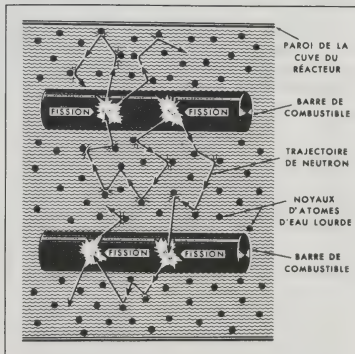
**REBONDISSEMENT** — lorsqu'un atome d'uranium subit la fission il engendre deux ou trois neutrons qui se déplacent trop rapidement pour provoquer la fission d'autres atomes d'uranium, fission nécessaire pour obtenir une réaction en chaîne. Les neutrons rapides sont ralentis lorsqu'ils rebondissent sur les noyaux des atomes de deutérium de l'eau lourde tout comme les boules de billard sont ralenties lorsqu'elles rebon-



Le neutron lent (1) frappe le noyau d'un atome d'uranium-235 et le fissionne (2), ce qui donne deux produits de fission lesquels s'écartent violemment l'un de l'autre (3) en créant de la chaleur. Les neutrons engendrés par cette réaction sont ralentis lorsqu'ils se déplacent dans l'eau lourde (5).

•

Les neutrons engendrés par la fission des atomes d'uranium-235 sont ralentis en rebondissant sur les noyaux des atomes de l'eau lourde. S'ils sont ralentis suffisamment, les neutrons fissionnent d'autres atomes d'uranium-235 et c'est ainsi qu'une réaction en chaîne est maintenue.



\*Le caloporteur peut être également de l'eau légère (ordinaire) ou un liquide organique.

disent contre d'autres boules de billard. Les neutrons ainsi ralentis (qu'on appelle "neutrons thermiques") sont beaucoup plus susceptibles de fissionner les atomes d'uranium lorsqu'ils rebondissent, soit dans la barre de combustible d'où ils proviennent, soit dans une barre avoisinante.

\*

**RÉACTION EN CHÂÎNE** – lorsqu'un neutron fissionne un atome d'uranium, de nouveaux neutrons sont engendrés. Si ces derniers sont suffisamment ralentis, ils provoquent à leur tour la fission d'autres atomes et une réaction en chaîne se produit.

La fission continue s'accompagne d'un bouscèlement des atomes par les produits de fission, ce qui signifie une production constante de chaleur dans les barres d'uranium. C'est cette chaleur qui sert, dans les centrales nucléaires, à produire la vapeur qui fait tourner les turbo-alternateurs.

Comment commence la réaction en chaîne? Par la fission spontanée se produisant dans l'uranium métallique. Est-ce qu'une réaction en chaîne peut se produire lorsqu'on tient un morceau d'uranium dans sa main? Non, car les neutrons libérés par les quelques atomes divisés spontanément se déplacent trop vite pour fissionner d'autres atomes et ils sortent du métal.

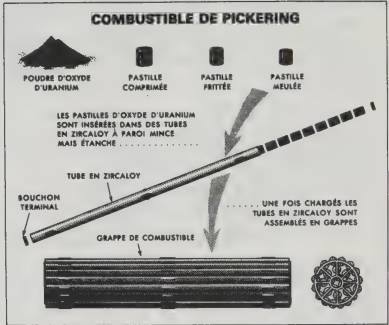
Pour obtenir une réaction en chaîne avec de l'uranium naturel il faut ralentir les neutrons engendrés spontanément au moyen d'un modérateur comme l'eau lourde. Il faut aussi avoir une quantité suffisante d'uranium pour que les fissions se succèdent à un rythme accéléré. C'est ce que les scientifiques appellent la "taille critique".

Par exemple, pour engendrer et maintenir une réaction en chaîne dans le réacteur NRX de Chalk River il faut environ 15 tonnes d'uranium naturel (combustible) et 10 tonnes d'eau lourde (modérateur).

A mesure que la réaction en chaîne se développe les produits de fission s'accumulent. Ces produits qui sont des variétés d'éléments comme le baryum et le krypton absorbent les neutrons.

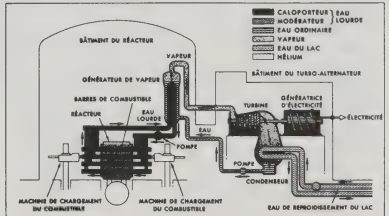
Eventuellement, et avant que tout l'uranium soit "brûlé" (fissionné), les produits de fission absorbent tant de neutrons que les barres de combustible doivent être retirées du réacteur et remplacées par de nouvelles barres.

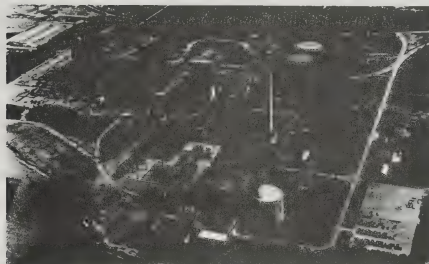
Les pastilles de combustible sont constituées par un oxyde d'uranium (uranium + oxygène) qui résiste bien à la corrosion et qui, à l'encontre de l'uranium métal pur, ne se déforme pas sous l'effet d'un bombardement neutronique prolongé.



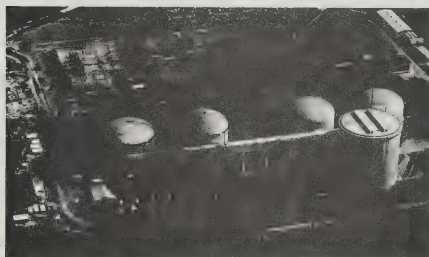
Les réacteurs de la centrale Pickering sont alimentés par des grappes de combustible mesurant 19 1/2 pouces de longueur et contenant 49 lbs d'oxyde d'uranium. La pleine charge d'un seul réacteur comprend 4 680 grappes pesant en tout environ 116 tonnes. Il faudrait environ trois millions de tonnes de charbon pour produire la chaleur engendrée par ces 116 tonnes de combustible nucléaire.

L'eau lourde recueille la chaleur des grappes de combustible et l'emporte jusqu'à la chaudière où elle transforme de l'eau ordinaire en vapeur. La vapeur ainsi formée fait tourner une turbine qui, à son tour, entraîne une génératrice d'électricité.





Le complexe nucléo-électrique de Bruce, situé en bordure du lac Huron dans la circonscription de Bruce, Ontario, comprend Douglas Point (en avant) prototype des grandes centrales nucléaires du Canada, une usine d'eau lourde (en construction à gauche) qui aura une capacité de 800 tonnes par an et la centrale nucléaire Bruce (en construction en arrière) dont les quatre réacteurs auront chacun une puissance électrique de 800 000 kilowatts. Le premier de ces réacteurs démarrera en 1975.



Pickering, centrale nucléaire de la Commission électrique ontarienne, comporte quatre réacteurs. Située en bordure du lac Ontario à 20 milles à l'Est du centre de Toronto, Pickering est l'une des plus grandes centrales de l'Amérique du Nord. Ses quatre réacteurs, dont la capacité totale prévue est supérieure à deux millions de kilowatts d'électricité, sont actuellement en service.



Gentilly, première centrale nucléaire du Québec est située sur la rive Sud du St-Laurent en aval de Trois-Rivières. A pleine puissance, cette centrale peut produire 250 000 kilowatts d'électricité. Sa première électricité a été fournie en 1971 et elle a atteint sa puissance maximale en 1972. Le bâtiment cylindrique que l'on voit sur la photographie ci-contre abrite un réacteur CANDU dont le caloporteur est de l'eau légère bouillante.



Le NPD, première centrale nucléaire de démonstration du Canada, est situé en bordure de l'Ontario à environ 18 milles en amont des Laboratoires Nucléaires de Chalk River, propriété de l'EACL. La capacité du NPD est de 25 000 kilowatts. Conçu comme prototype initial des grandes centrales CANDU le NPD a été réalisé conjointement par l'EACL, la Commission électrique ontarienne et la CGE.

## APPENDIX "PA-186"

## PEAT, MARWICK, MITCHELL &amp; Co.

CHARTERED ACCOUNTANTS

Commerce Court West

P.O. Box 31, Commerce Court Postal Station

Toronto, Ontario

M5L 1B2

(416) 863-3300

April 12, 1977

PRIVATE

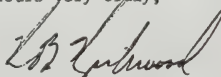
Mr. J. Campbell  
Clerk of the Public  
Accounts Committee  
Committee Branch  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A7

Dear Mr. Campbell:

As requested of Mr. Cowperthwaite, I enclose a legible copy of the February 1, 1973 letter of Mr. Matthews to Mr. J.D. Collins which was introduced into testimony before the Public Accounts Committee by Mr. M. Henderson on Tuesday, April 5, 1977. The same deletions with respect to a particular country's name have been made to conform to the testimony of Mr. Henderson.

I trust this is responsive to the request of Mr. Cowperthwaite by the Committee.

Yours very truly,



K.B. Kirkwood, Partner

KBK:DAS  
Encl.

## PEAT, MARWICK, MITCHELL &amp; CO.

---

TO	MR.	J. D. Collins	DATE	February 1, 1977
	OFFICE	Paris		
FROM	MR.	H. N. Matthews	STENO	Mh/Mv
	OFFICE	Zurich	ENOLOBURE	
	C.O.	Mr. W. G. Mecklenburg - Paris		
		Mr. K. B. Kirkwood - Toronto		

---

SUBJECT Polysar International SA

---

YOUR LETTER DATED:

I refer to your memo of January 16 which I deliberately delayed answering until I visited Fribourg and had certain detailed information which I had requested the company to prepare.

It is the practice of Polysar International SA (PISA) to sell and invoice merchandise to certain customers (in accordance with agreements with their customers) at inflated prices. Within the accounts of Fribourg adjustment is automatically made to contra sales accounts and to accrued liabilities to reduce such selling prices to actual terms agreed with the customers. When the customer pays the invoice a transfer is usually made from accrued liabilities to accounts receivable via an internal credit note, a copy of which seldom goes to the customer. A separate subsidiary ledger account is maintained within the accounts receivable ledger for each customer for these liabilities and statements relating to these accounts are virtually never sent outside of Switzerland. Settlement of the liabilities is effected in accordance with the specific instructions of each customer. Such methods vary from bank transfers to numbered Swiss bank accounts to transfers to Swiss affiliates of such customers and from check payments to customers who personally visit Fribourg to international payments to designated beneficiaries.

These transactions, which are effected with customers in a large variety of countries, have certain advantages for both parties. For PISA they help to maintain price levels in certain countries while at the same time they offer incentives to customers which enable them to sell their product. Indeed on the latter point PISA is, we are informed, obliged to do it as it is common practice with all its competitors. The primary advantages for customers are reduction of local tax liabilities and the provision of a means to maintain, physically, funds outside the control of national exchange regulations.

Mr. J. D. Collins, Paris  
February 1, 1973  
2

We have discussed the legal aspects of these transactions with company officials, including the in-house legal official, in Fribourg. We have been informed that neither the federal nor tax laws of Switzerland have been violated. The reductions can be justified as price discounts which have to be granted to achieve sales in the normal course of business. No attempt is made in Switzerland to disguise the payments from Swiss authorities. The situation as regards foreign exchange and fiscal regulations, however, appears less clear. From PISA's point of view there could perhaps be the possibility of being subjected to foreign legal action for price fixing. Further, the company might be implicated in an action against a customer for evasion of foreign exchange control regulations. The customer is clearly more liable in this area, as he is also in the area of tax evasion. Successful prosecution on these charges could possibly result in penalties and other consequences to certain customers sufficient to prejudice the collectibility of our related accounts receivable.

Further it is to be noted that some 45% of the payments in the year are to a ~~customer~~ customer. The group structure in Europe is built round a ~~holding~~ holding company and even if the ~~authorities~~ authorities could not actually take action against PISA they might be able to take action locally against the group and possibly prejudice the European structure.

The extent of these transactions in the year ended December 31, 1972 is as follows:

- (1) Rebates granted amounted to approximately SFr.7,000,000 which represents some 1.5% of total sales and 2.6% of sales to non-affiliated companies.
- (2) Rebates estimated owed at December 31, amounted to SFr.4,000,000 or 3.1% of current liabilities.

From an audit point of view we feel that we were confronted with the following aspects:

- (1) Were the transactions processed during the year bonafide?
- (2) Were payments made in accordance with customer instructions?
- (3) Was control over these transactions, and especially the payments adequate?
- (4) Is presentation in the statement of earnings proper?
- (5) Is the company properly indemnified by the customers in respect of any breach of fiscal, exchange or other foreign regulations?

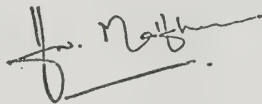
Mr. J. D. Collins, Paris

February 1, 1973

3

We believe that our detailed audit test work, which revealed no exceptions, was satisfactory to positively conclude in respects of points (1), (2) and (3). For point (4) the audited accounts present net sales in the earnings statement. The fifth part is to be covered not only by our discussions, already mentioned above, but also by a specific letter of representation, a draft of which is attached. It has been Mr. Kirkwood's proposal that the Vice President of Finance and Planning, Polymer Corporation, who is also a director of PISA should sign this letter and we are proposing that Mr. Roberts, the General Manager and Mr. Bradford, Manager of Finance and Accounting should also sign as the two local officials most familiar with the transactions.

Your comments on the foregoing would be much appreciated, particularly as regards the text and signatories of the representation letter.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "J. D. Collins", with a long horizontal flourish extending to the right.

## APPENDIX "PA-187"

SUBMISSION ON BEHALF OF POLYSAR LIMITED  
TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

RESPECTUALLY

SUBJECT-MATTER OF THE LETTER FROM THE  
AUDITOR GENERAL OF CANADA TO THE PRIME  
MINISTER OF CANADA, DATED MARCH 22, 1973

-- POLYMER CORPORATION LIMITED.

This submission attempts to clarify Polysar's position in certain areas where there appears to be confusion in the use of terms and/or there has been conflicting testimony.

The Aylesworth/Stanley Report states that there were no grounds for "legal or moral criticism" of the handling of the bulk of PISA's business during the 6 3/4 year period covered by the investigation. (ref. Appendix PA-91, page 19A: 6, para.(1) ). The objectionable practices found to exist by the Report should be distinguished from the rebate and marketing allowance procedure which was the subject of discussion with the auditors in 1973. The objectionable practices comprised: (a) the granting of rebates which were initially or ultimately became artificially high, i.e. a portion of the amount was without commercial substance, (b) the payment of rebates outside the customer's country of domicile to persons who had no connection with the transaction and (c) the treatment of a portion of the marketing allowance payable to distributors as "confidential" and crediting the amount "usually to a principal or associate of the distributor firm in a location outside its country of domicile".

Polysar's position throughout the hearings has been that Senior Management at Sarnia was not aware of these objectionable practices prior to the investigation initiated in December, 1976 and that in 1973 their knowledge and the scope of the discussions with the auditors was limited to PISA's practice of paying what were believed to be normal rebates and allowances due to some customers and distributors to accounts outside the party's country of domicile. Mr. Rush's testimony at 26:29 to 26:31, inclusive, dealt with this confusion in terms and the Company's position in some detail.

Messrs. Bracewell and Erlindson testified that at the meeting in Fribourg on December 5, 1972 there was no suggestion of inflated prices or over-billing -- only PISA's practice of paying rebates and allowances in accordance with the directions of the customers and distributors was discussed. (ref. 26:7; 26:8 and 26:10). Their statements are confirmed by Mr. Verbruggen's telex (ref. Appendix PA-157, page 26A:3). On the other hand, Mr. Matthews testified that "much of our discussion during that meeting was based specifically on the practices on the Customer "M" case, notably the question of inflation of invoices and the redirection of rebates. We brought this matter to the attention of those present at that meeting and, as a result of that meeting, one of the agreements that was reached with those present was that we would also be requiring the additional representation letter". (ref. 24:38).

In trying to understand the basis for this conflict in testimony, it should be noted that Mr. Matthews also stated "I can tell you that, from the beginning, we had the concern that payments were being made to accounts specified by customers of the company". (ref. 24:16), and also "I think at the meeting on December 5, our primary concern was our ability to satisfy ourselves that the accounts of the company were fairly presented". (ref. 24:17). Mr. Matthews also stated that such practices were common in Europe (ref. 24:20 and 24:57) and further, that his reaction to the Auditor General's letter to the Prime Minister was one of "surprise" (ref. 24:20).

It will be recalled that Customer "M" was invoiced at PISA's list prices and the difference between such amount and the negotiated price was the amount of the rebate. An explanation for the difference in testimony may be that the auditors, not viewing the practice as a particularly serious one, did not describe the practice in terms of "inflation of invoices" or other strong language and that Messrs. Bracewell, Erlindson and Verbruggen, having no prior knowledge of these invoicing arrangements, did not interpret the words actually used in the discussion to mean inflated prices. Obviously, they did not have the impression that what was described was an objectionable practice.

Despite the reference to grossing-up of billings in Mr. Kirkwood's internal memorandum of December 11, 1972

(ref. 23:25) and to inflated prices in Mr. Matthews' memorandum of February 1, 1973 to his associate Mr. Collins (tabled by Mr. Henderson on April 15), no such allegations were recorded with PISA or Polysar nor were such statements made by Mr. Matthews at the PISA Board and Shareholder Meetings he attended in June, 1973. The auditors signed the PISA statements without qualifications relying, according to Messrs. Cowperthwaite and Matthews, on the legal opinions and the management representation letter. It is worth noting that (i) the legal opinion rendered by Dr. Homburger states that his opinion was based on the details of the transactions as described to him by Mr. Matthews (ref. Appendix PA-103, 20A:16) and (ii) the representation letter, in the original words drafted by Mr. Matthews, characterized the allowances and rebates set out in the attached Appendices not as over-payments or resulting from inflated invoices but rather as allowances and rebates which "are distinguishable from other similar allowances and rebates as they are paid or credited in accordance with specific customer instructions--" (ref. Appendix PA-140, 23A:11).

In his testimony, Mr. Roberts, the General Manager of PISA during the period reviewed, stated that he had delegated authority to negotiate sales arrangements to 10-15 Sales Managers (ref. 25:41) and that he himself was not always aware of the arrangements made (ref. 25:42-3). He also stated that the practices had never been discussed at a PISA Board meeting (ref. 25:12). While he "presumed" that Mr. Dudley and other members of the Senior Management in Sarnia were aware of PISA's "rebate practices", he did not state that he had ever advised such persons that there were rebate practices of the type found objectionable by Messrs. Aylesworth and Stanley.

Mr. Kirkwood testified that, in the course of PMM concluding their field examination in Sarnia on February 7, 8 and 9, Mr. Henderson was present for one day "and his staff were, at that time, advised of the rebating practices. By this time, however, our focus was on a matter of possible contingent liability arising out of the practice of redirected rebates". (ref. 23:27). Mr. Henderson has testified that this was the first time he became aware of PISA's questionable rebating practices. He stated that he asked PMM to supply further information so that he could satisfy himself with respect to the practices but such information was never forthcoming.

Both Messrs. Hampson and Rush testified that they had received a telephone call from Mr. Cowperthwaite prior to the Audit Committee meeting on February 21, 1973 to the effect that Mr. Henderson wished to raise a matter concerning the possible existence of a contingent liability resulting from certain rebate practices of PISA but that PMM did not share Mr. Henderson's views (ref. 20:10 and 20:46). Mr. Cowperthwaite did not identify the particular "practices" of concern.

With respect to the Audit Committee meeting itself, Messrs. Hampson and Rush each testified that the discussion on the rebate practices took no more than 20-25 minutes (ref. 20:47), that the discussion was directed to the matter of redirected payments and the attendant possible contingent liability and that no mention was made of inflated prices or numbered bank accounts (ref. 19:98, 19:103, 20:11, 20:46). Mr. Rush testified that it was not suggested to the Audit Committee that the practices were improper or that they should be discontinued (ref. 28:48-9). Legal opinions and a PISA management representation letter having been received, the auditors were apparently satisfied with the discussion and the financial statements were subsequently signed without qualification.

Mr. Henderson testified that it was "by no means a 20 minute discussion", (ref. April 5 unedited transcript - 4A-1) and "from 6 p.m. until I had to leave for the airport at around 8:00 o'clock, Mr. Cowperthwaite, Mr. Kirkwood and I laid the facts surrounding the so called redirected marketing allowance and rebate with all its members...(ref. April 5 unedited transcript 13A-4). Further, he stated that "it is no exaggeration to say that the outside directors were stunned to learn of the transactions and how they were being handled on the books". It should be noted that he also said: "I was surprised at this meeting that Mr. Hampson suddenly demanded figures and information on the practices admitting he had not been aware of them up to this point in time" and that "both he and Mr. Rush appeared to have so little information as to what was going on in their Swiss company in Pribourg only served to confirm my view that the practices needed a thorough going investigation inside and out". (ref. April 5 unedited transcript 14A-6).

Mr. W. S. McGregor, who chaired the meeting, has filed a Statutory Declaration with the Public Accounts Committee in which he states that, to the best of his recollection, the discussion of rebate practices occupied approximately 20 minutes, that there was no discussion about inflated pricing, that the discussion dealt mainly with payment of rebates and was not presented as a serious matter. He goes on to say that he was not, and his impression was that Mr. Todgham was not, "stunned" by the auditor's disclosure of the subject.

In his testimony, Mr. Kirkwood in referring to the discussions at the Audit Committee meeting stated that "discussion of the rebating practices took place" (ref. 23:27) and Mr. Cowperthwaite on two occasions stated that there was not an exhaustive discussion of the exact methods, "that the procedure was discussed mainly in terms of rebates and re-directed rebates" (ref. 23:29). He specifically confirmed the recollection of Messrs. Hampson and Rush as to what went on at the Audit Committee meeting (ref. 23:29 and 23:31). He also confirmed their estimate as to the length of time spent on the subject (ref. 23:35). It should be noted, however, that Mr. Cowperthwaite also agreed with Mr. Henderson that inflated prices was discussed at the meeting (ref. April 5 unedited transcript 21A-3). With respect to the directors' reactions, Mr. Cowperthwaite testified that: "two of the directors who were associated with large organizations and with knowledge of business in Europe, indicated that they understood these practices took place and were, if not normal, acceptable in that environment" (ref. 23:30).

The minutes of the Audit Committee meeting were sent to all members and to both auditors on February 26 (ref. Appendix PA-125; 21A:5) and no objection was recorded by the auditors as to the description of the discussions that took place. The minutes state "The Auditors drew the Committee's attention to special arrangements made by certain customers of PISA with respect to the payment or crediting of allowances and rebates due to the customer" and further that "The Auditors indicated that they were satisfied with the representations but had considered it advisable to make the Committee aware of the practice." In his memorandum to Mr. Matthews of March 1, 1973, enclosing a copy of the first page of the minutes, Mr. Kirkwood stated "I am surprised that the Secretary covered the matter in this much detail".

In his testimony, Mr. Henderson stated that his senior officers shared his view that the practices should be investigated in depth and that he reviewed the matter of his intention to write to the Prime Minister with them and they were unanimous in supporting his decision. Mr. Hayes testified that he was of the opinion "and I think I expressed it to Mr. Henderson at the time" that the transactions were properly reflected in PISA's statements and "there was no reason really to qualify the opinion" and further that he did not recall any discussion with Mr. Henderson with respect to the latter's proposal to write to the Prime Minister (ref. 22:64). He stated that he was provided with a copy of the letter after it had been written (ref. 22:38). Mr. Douglas stated that he was not aware of the letter having been written (ref. 22:38).

Mr. Henderson commented at length on Polysar not continuing the Auditor-General as an auditor of the Company, claiming it was "illegal" (ref. April 5 unedited transcript 22A-4). Mr. Henderson in his testimony recalled no discussion of the Auditor General ceasing to be an auditor and stated that it came to him as a complete surprise that Mr. Henderson had been upset (ref. 22:36). Mr. Hayes confirmed this and stated that he had not been aware of Mr. Henderson's concern until the latter's letter to Mr. Rush in October, 1973 was brought before the Public Accounts Committee.

In summary, Polysar submits that, in 1973, the Senior Management of the Company and the members of the Audit Committee were not advised of the objectionable practices identified by the Aylesworth/Stanley Report and that the disclosures to them were not made in such a manner as to indicate a need for serious concern or investigation. When the charges of bribery and other illegal activities appeared in the press in November, 1976, the Company immediately initiated an investigation and published the report which disclosed that there had been objectionable practices. The Company then took prompt action to discontinue such practices, instituted certain staff changes, issued formal Standards of Business Conduct and adopted compliance procedures to ensure "that its business be carried out in compliance with all applicable laws and regulations and in an honest and moral manner" (ref. Standards of Business Conduct - Appendix PA-92: 19A; 16).

April 18, 1977.

## APPENDICE «PA-186»

Le 12 avril 1977

## PERSONNEL

M. J. Campbell

Greffier du Comité des comptes publics  
Direction des comités  
Chambre des communes  
Ottawa, (Ontario)  
K1A 0A7

Monsieur,

Comme demandé à M. Cowperthwaite, je joins une copie de la lettre adressée le 1<sup>er</sup> février 1973 par M. Matthews à M. J. D. Collins qui a été présenté comme témoin au Comité des comptes publics par M. Henderson, le mardi 5 avril 1977. Pour respecter le désir de M. Henderson lors de son témoignage, le nom d'un certain pays a été volontairement omis.

J'espère que ces renseignements répondront à la demande adressée à M. Cowperthwaite par le comité.

Veuillez agréer, monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

K. B. Kirkwood, associé

DESTINATAIRE: Monsieur J. D. Collins

DATE: Le 1<sup>er</sup> février 1977.

BUREAU: Paris  
EXPÉDITEUR: Monsieur H. N. Matthews  
BUREAU: Zurich  
c.c. M. W. G. Mecklenburg, Paris  
M. K. B. Kirkwood, Toronto

OBJET: Polysar International SA

Je vous renvoie à votre note du 16 janvier à laquelle j'ai délibérément retardé de répondre afin de pouvoir me rendre à Fribourg pour y recueillir quelques renseignements détaillés que j'avais demandé de préparer à la société.

La pratique courante de Polysar International SA (PISA) consiste à vendre et à facturer des marchandises à certains clients (conformément à des ententes passées avec leurs clients) à des prix gonflés. Dans les comptes de Fribourg un rajustement est automatiquement effectué aux comptes de ventes de contrepartie et aux frais courus pour réduire les prix de vente à un niveau correspondant aux modalités réelles de l'accord avec les clients. Lorsque ces derniers règlent la facture, on effectue normalement, à partir des frais courus, un virement aux créances par le truchement d'une note de crédit interne, dont le client reçoit rarement copie. Un compte du grand livre, subsidiaire et distinct, est maintenu dans le livre des créances pour chaque client, et les frais et déclarations concernant ces comptes ne sont virtuellement jamais envoyés à l'extérieur de la Suisse. Le règlement des frais se fait conformément aux instructions particulières de chaque client. Ils ont normalement recours à des méthodes allant du virement bancaire à des comptes en banque numérotés en Suisse, ou à des virements à des filiales suisses de ces clients, ou peuvent encore utiliser les paiements par chèques à des clients visitant personnellement Fribourg, ou les paiements internationaux à des bénéficiaires désignés.

Ces transactions qui sont effectuées avec des clients dans une grande variété de pays comportent des avantages pour chacune des parties. Elles aident en effet PISA à maintenir les niveaux de prix en certains pays, tout en offrant aux clients des stimulants leur permettant de vendre leurs produits. A ce propos PISA est même forcé, nous dit-on, d'agir de la sorte, puisqu'il s'agit d'une pratique courante chez tous ses concurrents. Les principaux avantages pour les clients sont la réduction des frais fiscaux locaux et la possibilité de maintenir des fonds physiquement hors de la portée du contrôle des règlements nationaux sur les devises.

Monsieur J. D. Collins, Paris

1<sup>er</sup> février 1973

Nous avons examiné à Fribourg les aspects juridiques de ces transactions avec des représentants de la société, ainsi que son conseiller juridique. Nous avons appris qu'aucune disposition fédérale ni aucune loi fiscale suisse n'avait été violée. Les réductions peuvent se justifier comme étant des rabais sur les prix qui doivent être autorisés pour réaliser des ventes, dans le cadre des activités normales de l'entreprise. En Suisse, la société ne cherche pas à dissimuler les versements provenant des autorités de ce pays. Par contre, la situation concernant le change et les règlements fiscaux semble moins claire. PISA estime qu'elle risquerait peut-être de faire l'objet de poursuites judiciaires à l'étranger pour avoir fixé certains prix. En outre, elle pourrait être impliquée dans des poursuites contre un client pour avoir tourné les règlements sur le contrôle des changes. La responsabilité du client est évidemment plus grande dans ce domaine, comme dans celui de la fraude fiscale. Des poursuites sur ces chefs d'accusation pourraient tourner en notre défaveur et risqueraient d'entraîner des amendes pour certains de nos clients ainsi que d'autres conséquences qui suffiraient à nuire à l'ensemble de nos autres comptes à recevoir.

Il faut de plus souligner qu'environ 45 p. 100 des versements de l'année visent les clients. En Europe, les différents membres du groupe s'articulent autour d'une société de portefeuille, et même si les autorités ne pouvaient vraiment avoir gain de cause contre PISA, elles pourraient fort bien poursuivre le groupe localement, et porter peut-être préjudice à toute l'organisation en Europe.

Détails des transactions de l'année se terminant le 31 décembre 1972:

(1) Ristourne accordée, s'élevant à environ 7 millions de francs suisses qui constitue environ 3.5 p. 100 de l'ensemble des ventes et 2.6 p. 100 des ventes à des sociétés non affiliées.

(2) Le total estimatif des ristournes dues le 31 décembre s'élevait à 4 millions de francs suisses, soit 3.1 p. 100 du passif exigible à court terme.

En ce qui concerne la vérification, nous nous posons les questions suivantes:

(1) Les transactions réalisées pendant l'année ont-elles été faites de bonne foi?

(2) Les paiements étaient-ils faits selon les instructions du client?

(3) Le contrôle de ces transactions, et particulièrement des paiements, étaient-ils suffisants?

(4) La présentation des états des gains est-elle convenable?

(5) Les clients ont-ils dûment indemnisé la société en cas d'éventuelles violations des règlements fiscaux et de change ou d'autres règlement de pays étrangers?

Nous estimons que notre travail de vérification détaillée, qui n'a fait apparaître aucune exception, a permis d'atteindre des conclusions positives concernant les points 1, 2 et 3. Pour le point 4, les comptes vérifiés font apparaître les ventes nettes dans la déclaration de revenus. La cinquième partie sera couverte non seulement par nos discussions, déjà mentionnées ci-dessus, mais également par une lettre spéciale de doléances, dont vous trouverez ci-joint un exemplaire. M. Kirkwood a proposé que le vice-président du service de la planification et des finances de la Société Polymer, qui est également l'un des directeurs de la PISA, signe cette lettre, et nous proposons également que le directeur général, M. Roberts, et le directeur des finances et de la comptabilité, M. Bradford, la signent aussi étant donné que ces deux agents locaux connaissent bien les transactions.

Nous aimerions recevoir vos commentaires sur ce qui précède, notamment en ce qui concerne la teneur et les signataires de la lettre de doléances.

## APPENDICE «PA-187»

## MÉMOIRE AU NOM DE POLYSAR LIMITÉE ADRESSÉ AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## OBJET: SUJET DE LA LETTRE DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA AU PREMIER MINISTRE DU CANADA, LE 22 MARS 1973—POLYMER CORPORATION LIMITED

Le présent mémoire tente de clarifier la position de Polysar dans certains domaines où il semble y avoir confusion dans l'utilisation des termes et (ou) témoignages discordants.

Le rapport Aylesworth/Stanley déclare qu'il n'était nullement justifié d'exprimer une «critique juridique ou morale» quelconque au sujet du traitement de la masse des transactions commerciales de PISA au cours des six années et trois-quarts qui ont fait l'objet d'une enquête. (Voir appendice PA-91, page 19A: 6, paragraphe (1).) Les pratiques répréhensibles que le rapport a décelées devraient être distinguées de la procédure d'escompte et d'allocation de commercialisation qui avait fait l'objet d'une discussion avec les vérificateurs en 1973. Ces pratiques comprenaient: a) le fait d'accorder des escomptes qui étaient au départ artificiellement élevés ou alors l'étaient devenus par la suite; c'est-à-dire qu'une partie du montant ne représentait aucun élément commercial, b) le paiement d'escomptes à l'extérieur du pays de domicile du client à des personnes qui n'avaient aucun rapport avec la transaction et c) le traitement «confidentiel» d'une partie de l'allocation de commercialisation payable aux distributeurs et le fait de créditer le montant «habituellement à un commettant ou associé de la société distributrice à l'extérieur de son pays de domicile».

Polysar n'a cessé d'affirmer pendant les audiences que la haute direction de la société dont le siège social est à Sarnia n'était pas au courant de ces pratiques répréhensibles avant l'enquête menée en décembre 1976. De plus, selon les témoignages entendus la société Polymer savait simplement en 1973 que la politique de PISA consistait à payer ce qui était considéré comme des escomptes et des allocations qui devaient normalement être accordés à certains clients et distributeurs et versés dans des comptes à l'extérieur du pays de domicile de la partie intéressée; et d'ailleurs les discussions avec les vérificateurs se seraient limitées à cette pratique. Dans son témoignage (voir fascicule 26:29 à 26:31 inclusivement) M. Rush a traité de cette confusion dans les termes et de la position de la société de façon assez détaillée.

MM. Bracewell et Erlindson ont témoigné qu'au cours de la rencontre à Fribourg, le 5 décembre 1972, il n'avait nullement été question de prix soufflés ou de facturation excessive—on a simplement soulevé la question de la pratique adoptée par PISA d'accorder des ristournes et des allocations conformément aux directives des clients et des distributeurs. (Réf. 26:7; 26:8 et 27:10.) Leurs déclarations sont confirmées par le télex de M. Verbruggen (réf. appendice PA-157, page 26a :3). D'autre part, M. Matthews a témoigné que «une grande partie de nos discussions lors de cette réunion portait précisément sur les pratiques auxquelles avait recouru le client «M», en particulier en ce qui concerne les factures soufflées et les ristournes détournées. Nous avons porté cette question à l'attention des personnes présentes à la réunion, à la suite de quoi nous avons convenu qu'il nous faudrait une autre lettre de recommandation (réf. 24:38).

En essayant de comprendre le fondement de ce conflit dans les témoignages il faudrait remarquer que M. Matthews a également déclaré: «Tout ce que je peux dire, c'est que dès le début, nous nous étions efforcés de nous assurer que les paiements avaient bien été faits aux comptes indiqués par les clients de la société» (réf. 24:16); il ajoutait «Je pense qu'au cours de la rencontre du 5 décembre, nous nous sommes attachés surtout à nous assurer que les comptes de la société étaient présentés de façon juste» (réf. 24:17). M. Matthews a également déclaré que ces pratiques étaient communes en Europe (réf. 24:20 et 24:57) et il a ajouté que sa réaction à la lettre de l'auditeur général au Premier Ministre en avait été une de «surprise» (réf. 24:20).

On se rappellera que le client «M» a été facturé selon les prix marqués de PISA et que la différence entre ce montant et le prix négocié correspondait au montant du rabais. On pourrait expliquer la différence dans les témoignages en supposant que les vérificateurs, ne considérant pas la pratique comme sérieuse, ne l'ont pas décrite en des termes «de majoration de facture» ou autres termes et que MM. Bracewell, Erlindson et Verbruggen, qui n'étaient pas au courant de ces ententes de facturation, n'ont pas interprété les mots utilisés au cours de l'entretien dans le sens de prix exagérés. Il est évident qu'ils n'avaient pas l'impression qu'il s'agissait là d'une pratique répréhensible.

Malgré l'allusion faite à la coutume de gonfler les factures dont il est fait état dans la note de service de M. Kirkwood du 11 décembre 1972 (ref. 23:25) et aux prix gonflés rapportés dans celle de M. Matthews du 1<sup>er</sup> février

1973 adressée à son partenaire M. Collins (déposée par M. Henderson le 15 avril), aucune de ces allégations n'a été portée à l'attention de PISA ou de Polysar, et aucune déclaration de ce genre n'a été faite par M. Matthews au conseil d'administration de PISA et aux réunions des actionnaires auxquelles il a participé en juin 1973. Les vérificateurs ont apposé leurs signatures sur la déclaration de PISA, se fiant, selon MM. Cowperthwaite et Matthews, aux avis juridiques et au contenu de la lettre de représentation de la direction. Il convient de noter que (1) l'avis juridique de M. Homburger est fondé sur les détails des transactions telles qu'elles lui ont été rapportées par M. Matthews (Ref. Appendice PA-103, 20A:16) et (2) la lettre de représentation dans sa version originale rédigée par M. Matthews fait état d'escomptes et de réductions figurant aux appendices ci-joints qui sont considérés non pas comme des paiements excédentaires provenant de factures gonflées, mais plutôt de réductions et d'escomptes qui se distinguent parfaitement d'autres réductions ou escomptes semblables, étant donné que conformément aux instructions spécifiques du client— (ref. Appendice PA-140, 23A:11).

Dans sa déposition portant sur la période en cause, M. Roberts, Directeur général de PISA a déclaré qu'il avait autorisé 10 ou 15 directeurs des ventes (re. 25:41) à négocier les transactions de ventes et que lui-même n'était pas toujours au courant des dispositions prises (ref. 25:42-3). Il a ajouté que les modalités n'avaient jamais fait l'objet de discussions lors des réunions du conseil d'administration de la PISA (ref. 25:12). Bien qu'il «présume» que M. Dudley, ainsi que les autres membres de la haute direction de Sarnia étaient au courant des habitudes de ristournes de la PISA, il n'a pas déclaré avoir à un certain moment prévenu ces personnes que ces rabais pourraient être considérés sujets à caution par MM. Aylesworth et Stanley.

M. Kirkwood a déclaré qu'au cours de leur enquête dans les bureaux de la PMM qui a eu lieu à Sarnia les 7, 8 et 9 février M. Henderson a été là une journée mais des membres de «son personnel avaient à ce moment-là été avertis de ces ristournes. Toutefois, à cette époque-là nous essayions plutôt de savoir s'il y aurait une responsabilité éventuelle due à cette pratique de verser des ristournes à une adresse autre dans un pays autre que le pays d'origine du client.» (ref. 23:17). M. Henderson a déclaré dans son témoignage que c'était la première fois qu'il avait eu vent des pratiques d'escompte douteuses. Il a ajouté qu'il avait demandé à la PMM de lui fournir des renseignements complémentaires afin de se faire une idée de ces pratiques, mais que lesdits renseignements n'étaient jamais disponibles.

MM. Hampson et Rush ont déclaré tous deux dans leur témoignage qu'ils avaient reçu, avant la réunion du Comité de vérification du 21 février 1973, un coup de téléphone de M. Cowperthwaite leur disant que M. Henderson voulait soulever une question touchant l'existence éventuelle d'une responsabilité découlant de certaines pratiques de rabais de la PISA, mais que PMM ne partageait pas le point de vue de M. Henderson. (Référence 20:10 et 20:46). M. Cowperthwaite n'a pas décrit les «pratiques» particulières en cause.

En ce qui concerne la réunion même du Comité de vérification, MM. Hampson et Rush ont tous deux déclaré dans leur témoignage que la discussion touchant les pratiques de rabais n'a pas duré plus de 20 à 25 minutes (Références 20:47), qu'elle a porté sur la question des versements redistribués et de la responsabilité éventuelle qui en découlerait, et qu'il n'a pas été question de prix gonflés ni de comptes de banque numérotés (Ref. 19:98, 19:103, 20:11, 20:46). M. Rush a déclaré que l'on n'a pas laissé entendre au Comité de vérification que ces pratiques étaient illégales ou qu'on devrait y mettre fin. (réf. 28:48-9). Comme ils avaient reçu des opinions juridiques et une lettre de doléances de la direction de la PISA, les auditeurs étaient apparemment satisfaits de la discussion et les états financiers ont été par la suite signés sans réserves.

M. Henderson a déclaré que ce n'était «en aucune façon une discussion de 20 minutes», (réf. transcription non éditée du 5 avril 4A-1) et que «de 18 heures jusqu'au moment où j'ai dû partir pour l'aéroport vers 20 heures, M. Cowperthwaite, M. Kirkwood et moi-même avons fait état des faits touchant ce qu'on a appelé la redistribution des remises de commercialisation et des réductions accordées à tous ses membres... (ref. transcription inédite du 5 avril 13A-4). Il a de plus déclaré qu'il n'est pas exagéré de dire que les directeurs de l'extérieur ont été atterrés d'apprendre l'existence de ces transactions et la façon dont elles étaient comptabilisées». Il faut noter qu'il a ajouté: «J'ai été étonné au cours de cette réunion que M. Hampson demande subitement des chiffres et des renseignements concernant cette pratique en faisant valoir qu'il n'en avait jamais entendu parler auparavant» et que «lui et M. Rush aient semblé si peu renseignés sur ce qui se passait dans leur société suisse de Fribourg si bien que je me suis trouvé confirmé dans mon opinion que ces pratiques devaient faire l'objet d'une enquête approfondie menée à la fois à l'intérieur et à l'extérieur». (réf. transcription inédite du 5 avril 14A-6).

M. W. S. McGregor, qui présidait la réunion, a déposé une déclaration statutaire auprès du Comité des comptes publics où il déclare qu'autant qu'il se rappelle, l'examen des pratiques de ristournes a duré environ vingt minutes, que l'on n'y a pas abordé la question du gonflement des prix, que le débat a porté principalement sur le paiement de

ristournes et que la question n'a pas été considérée comme inquiétante. Il a encore déclaré qu'il ne s'étonnait pas, pas plus que M. Todgham non plus, de la divulgation de cette affaire par le vérificateur.

Au cours de son témoignage, dans son allusion aux débats lors de la réunion du Comité de vérification, M. Kirkwood a déclaré qu'on «a discuté des ristournes» (réf. 23:27), et M. Cowperthwaite a à deux reprises déclaré qu'il n'y avait pas eu d'examen approfondi des méthodes précises, qui «on a discuté surtout des ristournes, et des ristournes envoyées à des adresses différentes» (réf. 23:29). Il a expressément confirmé le récit qu'ont fait MM. Rush et Hampson de la réunion du Comité de vérification (réf. 23:29 et 23:31). Il a aussi confirmé leurs évaluations quant à la durée de la période consacrée à cette question (réf. 23:35). Il faut toutefois souligner que M. Cowperthwaite a aussi convenu avec M. Henderson que la question du gonflement des prix a été abordée à la réunion (réf.: 5 avril, transcription non publiée 21A-3). En ce qui concerne les réactions des directeurs, M. Cowperthwaite a confirmé que: «Deux des directeurs qui sont associés avec de grandes entreprises et qui connaissent la scène européenne ont déclaré qu'à leur connaissance de telles pratiques existent, sinon d'une façon normale, du moins étaient-elles acceptables dans les circonstances.» (réf. 23:30).

Le procès-verbal de la réunion du Comité de vérification a été expédié à tous les membres et aux deux vérificateurs le 26 février (ref :annexe PA-125; 21A:5) et les vérificateurs n'ont recueilli aucune opposition quant à la description des débats qui ont eu lieu. Le procès-verbal rapporte que «les vérificateurs ont attiré l'attention du Comité sur des ententes spéciales conclues par certains clients de PISA relativement au paiement ou à l'inscription au crédit d'allocations ou de rabais dûs aux clients» et, plus loin, que «les vérificateurs ont déclaré qu'ils jugeaient les représentations satisfaisantes mais avaient jugé préférable d'aviser le Comité de l'existence de cette pratique». Dans son mémoire présenté à M. Matthews le 1<sup>er</sup> mars 1973, dans lequel se trouvait une copie de la première page du procès-verbal, M. Kirkwood déclarait: «Je suis étonné de constater que le secrétaire ait étudié cette question d'une manière si approfondie».

Dans son témoignage, M. Henderson a déclaré que ses hauts fonctionnaires partageaient son point de vue voulant que ces pratiques fassent l'objet d'une enquête approfondie et qu'il avait fait part de son intention d'écrire au Premier ministre et que tous appuyaient à l'unanimité sa décision. M. Hayes a témoigné qu'il était d'avis «et (je) crois l'avoir exprimé à M. Henderson à ce moment-là» que les transactions étaient suffisamment reliées dans les déclarations de PISA et «qu'il n'avait aucune raison vraiment de donner une opinion». De plus, il ne se rappelait d'aucune discussion avec M. Henderson concernant la proposition de ce dernier d'écrire au Premier ministre (ref. 22:64). Il a déclaré avoir reçu une copie de la lettre après qu'elle a été écrite (ref. 22:38). M. Douglas a déclaré qu'il ne connaissait pas l'existence de cette lettre. (ref. 22:38).

M. Henderson a longuement commenté le fait que Polysar n'ait pas continué de se prévaloir des services de l'Auditeur général comme vérificateur de la société, déclarant que cela était «illégal» (ref. 5 avril transcription non publiée 22A-4). M. Douglas, dans son témoignage, ne se souvient d'aucune discussion sur le fait que l'Auditeur général cesse d'être le vérificateur de la société et, a-t-il dit, il ne s'attendait pas du tout à ce que M. Henderson en ait été préoccupé (ref. 22:36). M. Hayes a confirmé cette déclaration et dit qu'il n'était pas au courant des inquiétudes de M. Henderson. Jusqu'à ce que la lettre de ce dernier adressée à M. Rush en octobre 1973, ne soit présentée au Comité des comptes publics.

En résumé, Polysar déclare qu'en 1973, le conseil d'administration de la société et les membres du comité de vérification n'ont pas été avisés des pratiques douteuses mentionnées dans le rapport Aylesworth/Stamley et que les révélations qui leur ont été faites n'ont pas semblé nécessiter une inquiétude grave ou une enquête. Lorsque des accusations de corruption et d'autres activités illégales ont été publiées dans la presse en novembre 1976, la société a immédiatement ouvert une enquête et publié un rapport faisant état de pratiques douteuses. La société a ensuite pris des mesures rapides pour mettre fin à ces pratiques, effectuer certains changements de personnel, publier un code officiel d'éthique relatif aux pratiques commerciales et adopter des procédures conformes, afin de s'assurer que «ses objectifs fondamentaux soient poursuivis dans le respect des lois et règlements en vigueur, ainsi qu'avec la probité professionnelle voulue». (ref Code d'éthique relatif aux pratiques commerciales—appendice PA-92: 19A:16).

18 avril 1977



WITNESSES—TÉMOINS

*MORNING SITTING:*

*From Polysar Limited:*

Mr. J. R. Willson, Assistant Treasurer.

*From Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada):*

Mr. G. H. Cowperthwaite, Senior Partner;

Mr. K. B. Kirkwood, Administrative Partner.

*From the Auditor General's Office:*

Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada;

Mr. H. E. Hayes, Director General, Audit Operations;

Mr. N. G. Ross, Special Accounting Adviser;

Mr. W. A. Bradshaw, Assistant Auditor General.

*AFTERNOON SITTING:*

*From the Auditor General's Office:*

Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada.

*From Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada):*

Mr. G. H. Cowperthwaite, Senior Partner.

*SÉANCE DU MATIN:*

*De Polysar Limitée:*

M. J. R. Willson, trésorier adjoint.

*De Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada):*

M. G. H. Cowperthwaite, associé principal;

M. K. B. Kirkwood, associé administratif.

*Du bureau de l'Auditeur général:*

M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada;

M. H. E. Hayes, directeur général, travaux de vérification;

M. N. G. Ross, conseiller en comptabilité spéciale;

Mr. W. A. Bradshaw, Auditeur général adjoint.

*SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI:*

*Du bureau de l'Auditeur général:*

M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada.

*De Peat, Marwick, Mitchell & Co. (Canada):*

M. G. H. Cowperthwaite, associé principal.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 30

Tuesday, April 26, 1977

Chairman: Mr. Allan Lawrence

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 30

Le mardi 26 avril 1977

Président: M. Allan Lawrence

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1976: Financial Management and Control Study, Parts 2, 3, 4 and 5.

CONCERNANT:

Rapport de l'Auditeur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1976: Étude de la gestion et du contrôle financiers, Parties 2, 3, 4 et 5.

APPEARING:

The Honourable Robert Andras,  
President of the Treasury Board.

COMPARAÎT:

L'honorable Robert Andras  
Président du Conseil du Trésor.

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)



Second Session of the  
Thirtieth Parliament, 1976-77

Deuxième session de la  
trentième législature, 1976-1977

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS*Chairman:* Allan Lawrence*Vice-Chairman:* Mr. Alan Martin

Messrs.

Bawden	Dupras
Blaker	Foster
Cafik	Flynn
Clarke ( <i>Vancouver Quadra</i> )	Fortin
Drury	Francis

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS*Président:* M. Allan Lawrence*Vice-président:* M. Alan Martin

Messieurs

Gillies	Mazankowski
Joyal	Orlikow
Leblanc ( <i>Laurier</i> )	Towers
MacDonald (Miss)	Trudel—(20)
( <i>Kingston and the Islands</i> )	

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 26, 1977  
(43)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:05 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Drury, Francis, Lawrence, Martin, Mazankowski and Towers.

*Appearing:* The Honourable Robert Andras, President of the Treasury Board.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E. R. Adams.

*Witness:* From the Auditor General's Office: Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated Monday, November 22, 1976, relating to the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1976. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, Tuesday, November 30, 1976, Issue No. 1*).

On parts 2, 3, 4 and 5—Financial Management and Control Study.

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, the Chairman authorized that the following documents be printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from Mr. M. Henderson to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated April 13, 1977, with respect to his appearance before the Standing Committee and providing an opinion respecting the auditing of crown corporations. (*See Appendix "PA-188"*)

Letter from the Chairman of the Board, Atomic Energy of Canada Limited, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 18, 1977, together with responses to the Standing Committee's questions. (*See Appendix "PA-189"*).

Letter from the Executive Vice-President, Canadian Broadcasting Corporation, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 13, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions and updated responses on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report, both dated April 13, 1977. (*See Appendix "PA-190"*).

Letter from the President, Defence Construction (1951) Limited, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 20, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, dated April 20, 1977, and updated responses on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report, dated April, 1977. (*See Appendix "PA-191"*).

Document entitled "Review of Treasury Board Actions on Reported Deficiencies in Financial Management and Control Practices, dated March 31, 1977", filed by Treas-

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 26 AVRIL 1977  
(43)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 05 sous la présidence de M. Lawrence (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Drury, Francis, Lawrence, Martin, Mazankowski et Towers.

*Comparait:* L'honorable Robert Andras, président du Conseil du Trésor.

*Également présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E. R. Adams.

*Témoin:* Du bureau de l'Auditeur général: M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du lundi 22 novembre 1976 portant sur le rapport de l'Auditeur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1976. (*Voir procès-verbal et témoignages du mardi 30 novembre 1976, fascicule n° 1*).

Parties 2, 3, 4 et 5—Étude de la gestion et du contrôle financiers.

Conformément à une motion du Comité adoptée à la séance du jeudi 18 novembre 1976, le président autorise que les documents suivants soient joints en appendices aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre de M. M. Henderson au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 13 avril 1977, au sujet de sa comparution devant le Comité permanent et indiquant son opinion sur la vérification des sociétés de la Couronne (*Voir Appendice "PA-188"*)

Lettre du président du Conseil, Énergie atomique du Canada Limitée, au greffier du Comité permanent des comptes publics, en date du 18 avril 1977, et réponses aux questions du Comité permanent. (*Voir Appendice "PA-189"*)

Lettre du vice-président exécutif de la société Radio-Canada au greffier du Comité permanent des comptes publics, en date du 13 avril 1977, et réponses aux questions du Comité permanent, ainsi que les réponses mises à jour sur les observations et recommandations renfermées dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général, en date du 13 avril 1977. (*Voir Appendice "PA-190"*)

Lettre du président, de Construction Défense (1951) au greffier du Comité permanent des comptes publics, en date du 20 avril 1977, et réponses aux questions du Comité permanent, en date du 20 avril 1977, accompagnées des réponses mises à jour sur les observations et recommandations renfermées dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général, en date d'avril 1977. (*Voir Appendice "PA-191"*)

Document intitulé «Examen des mesures prises par le Conseil du Trésor relativement aux lacunes constatées dans les pratiques en matière de gestion et de contrôle

sury Board with the Standing Committee on Public Accounts. (*See Appendix "PA-192"*).

The Minister and Mr. Macdonell made statements and answered questions.

At 12:47 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

financiers, 31 mars 1977», déposé par le Conseil du Trésor auprès du Comité permanent des comptes publics. (*Voir Appendice «PA-192»*)

Le ministre et M. Macdonell font des déclarations et répondent aux questions.

A 12 h 47, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, April 26, 1977.

• 1108

[Texte]

**The Chairman:** May I call the meeting to order, please? We are resuming consideration of the *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the Fiscal Year Ended March 31, 1976*, and specifically today, and for the next two meetings anyway, the Financial Management and Control Study contained in Parts 2, 3, 4 and 5 of that Report.

Before getting into that, I have the Tenth Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure to present to the Committee.

Your subcommittee agreed to make the following recommendations:

(1) that the following tentative schedule be adopted:

A—Tuesday, April 26, 1977—that is this morning—at 11 a.m., the Honourable Robert Andras, President of the Treasury Board, and Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada, to appear. Subject: Parts 2, 3, 4 and 5 of the Auditor General's 1976 Report.

At 3.30 p.m. this afternoon, senior officers of the Treasury Board and Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada, to appear. Subject: Treasury Board update on the Financial Management and Control Study in relation to the Auditor General's 1975 Report.

B—Thursday, April 28, 1977, at 11 a.m., senior officers of the Treasury Board and Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada, to appear. Subject: Treasury Board update on the Financial Management and Control Study, Auditor General's 1975 Report.

C—Tuesday, May 3, 1977—that is next Tuesday—at 11 a.m., Subcommittee on Agenda and Procedure to meet. Subject: Polysar. And perhaps the draft Polysar Report.

• 1110

D—Thursday, May 5, 1977, at 11 a.m., an in-camera Committee meeting on the Polysar Report and, at 8 o'clock, an in-camera meeting on the Polysar Report.

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, I am now authorizing that the following documents be printed as appendices to this day's Minutes and proceedings and evidence:

First, a letter from Mr. Maxwell Henderson to me, as Chairman of the Committee, dated April 13, with respect to his appearance before the Standing Committee and providing an opinion respecting the auditing of Crown corporations. We will make this Appendix PA-188.

Secondly, a letter from the Chairman of the Board of Atomic Energy of Canada Limited, to the Clerk of the Stand-

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 26 avril 1977

[Traduction]

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît. Nous reprenons l'étude du rapport de l'Auditeur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière se terminant le 31 mars 1976. Plus précisément ce matin et lors des deux prochaines réunions, nous examinerons l'étude de la gestion et du contrôle financiers dont il est question aux parties 2, 3, 4 et 5 du rapport.

Auparavant, je dois faire lecture au comité du dixième rapport du sous-comité du programme et de la procédure.

Le comité a convenu de faire les recommandations suivantes:

1) que cet horaire provisoire soit adopté:

A—Le mardi 26 avril 1977, en matinée, à 11 heures, l'honorable Robert Andras, président du Conseil du Trésor, ainsi que M. J. J. Macdonell, auditeur général du Canada, comparaitront. A l'ordre du jour: les parties 2, 3, 4 et 5 du rapport de l'auditeur général pour 1976.

A 15 h 30 cet après-midi, les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor, ainsi que M. J. J. Macdonell, auditeur général du Canada, comparaitront. A l'ordre du jour: exposé du Conseil du Trésor sur l'étude de la gestion et du contrôle financiers en marge du rapport de l'auditeur général pour 1975.

B—Le jeudi 28 avril 1977, à 11 heures, les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor, ainsi que M. J. J. Macdonell, auditeur général du Canada, comparaitront. A l'ordre du jour: exposé du Conseil du Trésor sur l'étude de la gestion et du contrôle financiers, toujours en marge du rapport de l'auditeur général pour 1975.

C—Le mardi 3 mai 1977, c'est-à-dire mardi prochain, à 11 heures, réunion du sous-comité du programme et de la procédure. A l'ordre du jour: Polysar, et peut-être, un projet de rapport sur Polysar.

D—Le jeudi 5 mai 1977, à 11 heures, réunion à huis clos du comité pour le rapport sur Polysar. A 20 heures, autre réunion à huis clos sur le même sujet.

En vertu d'une résolution du comité adoptée lors de la réunion du jeudi 18 novembre 1976, je suis autorisé à annexer les documents suivants au compte rendu des délibérations et témoignages d'aujourd'hui:

Premièrement, une lettre de M. Maxwell Henderson à moi-même, en tant que président du comité, en date du 13 avril, portant sur la comparaison de M. Henderson devant le comité permanent et donnant une opinion sur la vérification des comptes des sociétés de la Couronne. C'est l'appendice PA-188.

Deuxièmement, une lettre du président du conseil d'administration de l'Énergie atomique du Canada Limitée au greffier

## [Text]

ing Committee on Public Accounts, dated April 18, 1977, together with responses to the Standing Committee's questions. We will make this Appendix PA-189.

Thirdly, a letter from the Executive Vice-President of the Canadian Broadcasting Corporation, to the Clerk of the Standing Committee on Public Accounts, dated April 13, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions and updated responses on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report, both dated April 13, 1977. We will make this Appendix PA-190.

Fourth, and finally, a letter from the President of Defence Construction (1951) Limited, to the Clerk of the Standing Committee on Public Accounts, dated April 20, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, dated April 20, 1977, and updated responses to the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report, dated April 1977. We will make this Appendix PA-191.

These last three letters all are responses to questions that have been sent out by the Committee.

All right. There is another one, here, that has just been handed to me. It is a document entitled *Review of Treasury Board Actions on Reported Deficiencies in Financial Management Control Practices*, dated March 31, 1977, filed by Treasury Board with the Standing Committee on Public Accounts. We will make this Appendix PA-192.

Those have been or are about to be distributed to the members of the Committee as well.

All right.

We have as witnesses, today, the Honourable Robert Andras, the President of the Treasury Board, and we welcome him. We also have, as witnesses from the Treasury Board, Mr. J. M. LeClair, Secretary. Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch; Mr. B. A. MacDonald, Deputy Secretary, Program Branch; Mr. T. E. Ried, Deputy Secretary, Planning Branch; Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation, and Mr. A. G. Ross, Director of Policy Development. From the Auditor General's Office we have the Auditor General, of course. As well, we have Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General of Canada; Mr. N. G. Ross, Special Accounting Adviser; Mr. D. L. Meyers Executive Director, Financial Control Evaluations, and Mr. N. H. Rayner, Executive Director of Parliament and Central Agencies.

Now we will ask the Minister to make a statement. I understand he has a statement. Then we will ask Mr. Macdonell to make a statement and then we will go on with the questioning.

Mr. Andras, welcome to the Committee.

**Hon. Robert Andras (President of the Treasury Board):** Thank you, very much, Mr. Chairman, and members of the Committee. This is the first time I have appeared before the Committee, certainly, in my present role, and so far as my memory serves me, Mr. Chairman, I think I did not have that honour and pleasure in my previous portfolio, so I am looking forward to a long and constructive association. I am apprised of the fact that the Public Accounts Committee has a reputa-

## [Translation]

du comité permanent des comptes publics en date du 18 avril 1977, ainsi que des réponses à des questions des membres du Comité. C'est l'appendice PA-189.

Troisièmement, une lettre du vice-président exécutif de la Société Radio-Canada au greffier du comité permanent des comptes publics en date du 13 avril 1977, incluant les réponses à des questions des membres du Comité, ainsi que de nouvelles réactions aux observations et aux recommandations contenues dans le rapport de l'auditeur général pour 1976. Tout cela porte la date du 13 avril 1977. C'est l'appendice PA-190.

Quatrièmement, une lettre du président de Construction de défense (1951) Limitée au greffier du comité permanent des comptes publics en date du 20 avril 1977, les réponses à des questions des membres du Comité en date du 20 avril 1977, ainsi que de nouvelles réactions aux observations et recommandations contenues dans le rapport de l'auditeur général pour 1976, toujours en date d'avril 1977. C'est l'appendice PA-191.

Les trois dernières lettres constituent des réponses à des questions qui ont été posées par le comité.

Il y a encore un document qui m'est remis à l'instant. Il a pour titre: *Examen des mesures prises par le Conseil du Trésor relativement aux faiblesses signalées dans les pratiques de gestion et de contrôle financiers*. Il est daté du 31 mars 1977 et déposé par le Conseil du Trésor au comité permanent des comptes publics. C'est l'appendice PA-192.

Tous ces documents ont été distribués aux membres du Comité ou sont sur le point de l'être.

Très bien.

Nous accueillons aujourd'hui l'honorable Robert Andras, président du Conseil du Trésor, ainsi que des hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor, dont M. J. M. LeClair, secrétaire; M. S. Mensforth, sous-secrétaire, Direction de l'administration financière; M. B. A. MacDonald, sous-secrétaire, Direction des programmes; M. T. E. Reid, sous-secrétaire, Direction de la planification; M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation des politiques financières, M. A. G. Ross, directeur de l'Élaboration des politiques. Nous avons également des gens du bureau de l'auditeur général: l'auditeur général, évidemment; M. R. Chatelain, auditeur général adjoint; M. N. G. Ross, conseiller spécial en matière de comptabilité; M. D. L. Meyers, directeur exécutif, Évaluation du contrôle financier, ainsi que M. N. H. Rayner, directeur exécutif pour le Parlement et les organismes centraux.

Je pense que le ministre a une déclaration préliminaire à faire. M. Macdonell le suivra. Après quoi, les députés pourront poser des questions.

Monsieur Andras, je vous souhaite la bienvenue au comité.

**L'hon. Robert Andras (président du Conseil du Trésor):** Je vous remercie, monsieur le président. Je remercie également les membres du Comité. C'est la première fois que j'ai l'honneur de comparaître devant le comité dans mon rôle actuel. Et, si je me souviens bien, monsieur le président, je n'avais pas eu ce plaisir non plus dans mon rôle précédent. J'espère donc que nos rapports seront utiles. Je sais très bien que le comité des comptes publics a la réputation d'aller au fond des choses sans

## [Texte]

tion both for digging and also for nonpartisanship and I am looking for a helpful exchange. I want to thank you, particularly, for your invitation to appear on this occasion in the start of your Committee's considerations and deliberations on Parts 2 to 5 of the Auditor General's 1976 Report.

• 1115

I have, I think as you know, indicated, on record, my wish and hope to keep members fully informed of developments in the financial administrative function and I really do appreciate therefore this opportunity more formally to discuss the progress that has been made, the work still to be done and in that connection discuss our future plans. I hope that my comments will be of assistance, and I am sure the exchange of views you express will be of great help to me.

Through the course of our exchanges I would like to discuss briefly each of the four parts in turn starting with the Auditor General's two basic recommended actions given in Part 2 of his report.

As you are aware, I stated in the House our intention to proceed with the establishment of a Comptroller General's office and indicated then that the Comptroller General proposal certainly raises some complex issues, not the least of which is the major restructuring of the Treasury Board Secretariat. But certainly as a result of my personal, frequent and lengthy discussions with the Auditor General we have been able to reach a common understanding of the duties and the responsibilities of the Comptroller General. Unquestionably they will evolve when that is formally in place. But I think we have a very good understanding, and in fair detail, to launch this new initiative. I have announced the government's intention to create the position and of course very great care will be taken in proposing a list of candidates with appropriate qualifications to the Prime Minister for that final decision.

Part 3 of the Auditor General's Report is an indication of "Key elements in controlling the Public Purse" drawn in relation to the proposed responsibilities of the Comptroller General. In general, I can confirm that the duties and responsibilities that are being established for the Comptroller General will support the theme of the arguments developed in Part 3 of the Auditor General's Report.

The Comptroller General will be responsible for the quality, the integrity of the financial administrative policies, systems and practices of the federal public service. That office will carry the rank of a deputy minister. That officer as a deputy minister will report directly to the President of the Treasury Board. The Comptroller General's relationship with the chief financial administrators of the departments and agencies will be the functional relationship that is described in paragraph 3.6 of the Auditor General's Report.

For clarity I do want to reiterate something I said yesterday, that the full responsibility for the direction of the resource allocation and the control processes of that will not be changed. I am talking here of course about the policy decisions that go into the allocation of government expenditure resources and man-years to the various departments and agencies based on their submissions for carrying out their pro-

## [Traduction]

esprit partisan. J'ose croire que nous pourrions travailler ensemble d'une façon constructive. Je dois vous remercier de m'avoir invité à me présenter devant votre comité dès le début de votre étude des parties de 2 à 5 du Rapport de 1976 de l'auditeur général.

Comme vous le savez, j'ai déclaré publiquement que j'ai l'intention de tenir les députés parfaitement informés des progrès réalisés en matière d'administration financière. Je veux donc discuter de cette question et de nos projets. J'espère que mes observations vous aideront au cours des présentes séances. Je sais pour ma part que vos vues me seront d'un grand secours.

Je traiterai brièvement et à tour de rôle de chacune des quatre parties, en commençant par les deux mesures fondamentales recommandées par le vérificateur général dans la partie 2 du rapport.

J'ai déclaré à la Chambre que nous avons l'intention de créer le poste de contrôleur général et j'ai indiqué que la proposition soulève un certain nombre de questions complexes, y compris une restructuration profonde du secrétariat du Conseil du Trésor. À la suite des nombreux entretiens que j'ai eus avec le vérificateur général, nous avons réussi à nous entendre sur le rôle et les responsabilités du contrôleur général. Ces responsabilités se préciseront avec le temps, mais nous avons pu nous mettre d'accord sur bien des détails. Donc, je réaffirme la volonté du gouvernement de créer le poste. Bien entendu, une liste de candidats dûment qualifiés sera préparée à l'intention du premier ministre.

La partie 3 du rapport du vérificateur général, qui porte sur l'établissement des «éléments clés du contrôle des deniers publics», propose de donner certaines responsabilités au contrôleur général. Je suis en mesure de confirmer que, dans l'ensemble, ce rôle et ces responsabilités seront ceux qui sont prévus.

Le contrôleur général sera tenu de veiller à la qualité et à l'harmonie des politiques et des pratiques d'administration financière au sein de la Fonction publique fédérale. Le titulaire du poste aura le rang et le statut d'un sous-ministre et relèvera directement du président du Conseil du Trésor. Les rapports entre le contrôleur et les agents financiers supérieurs des ministères seront «fonctionnels», conformément à ce qui est stipulé au paragraphe 3.6 du rapport du vérificateur général.

Je dois répéter, cependant, que le secrétaire du Conseil du Trésor continuera de porter l'entière responsabilité de la répartition et du contrôle des ressources. Je parle ici des décisions de politique concernant la répartition des dépenses du gouvernement et des années-hommes entre les divers ministères et organismes, compte tenu de leurs prévisions et de leurs pro-

## [Text]

grams. That authority, that responsibility will rest with the Secretary of the Treasury Board.

There is agreement that the proposed division of responsibilities between the Comptroller General and the Treasury Board Secretariat represents the optimum allocation of responsibilities that can be established to guarantee the efficient operation of both of these organizational entities. As I said in my speech in the House of Commons yesterday, Mr. Chairman, the Comptroller General's authority and responsibility will be applicable to the expenditures and related systems, practices and procedures after and within the authorization of the allocation of resources by the government as authorized by Parliament.

I come now, Mr. Chairman, to Part 4 of the Auditor General's Report which concerns the Treasury Board's response and action subsequently taken on the 34 recommendations which were contained in the Auditor General's 1975 Report and to which you just referred a few minutes ago in the process of tabling those. I am told that the French translation of that is being made available as well. Is that correct, Mr. Mensforth?

**Mr. S. Mensforth (Deputy Secretary, Financial Administration Branch, Treasury Board):** Yes.

• 1120

**Mr. Andras (Port Arthur):** That review paper which we did table compares the original recommendations and responses with the actions that have subsequently been taken, together with the Auditor General's comments on the adequacy of those measures. And, as I have also said, I fully recognize that there is a great deal more to be done but I am encouraged and impressed by what has been accomplished in a relatively short time, particularly since the inauguration and establishment of the Financial Administration Branch which took place in March, 1976, and I have been encouraged by the generally favourable nature of the Auditor General's comments.

The last portion of the Auditor General's 1976 Report which is being considered today is Part 5, which deals with the financial management and control practices of Crown corporations. There are 18 recommendations in that report and, as I have said, Mr. Chairman, we have examined this very, very carefully, and that, coupled with our own concerns and desire to see further improvements and better financial management and control of Crown corporations, have led us to the conclusion—and I have announced the government's intention—to present draft Crown corporation legislation for consideration in the near future. I cannot give you a precise timing on that. It does depend on finalizing our views and recommendations there and it does depend on the legislative timetable. But I am rather hopeful that we will see that in the fall. I doubt very much under the present circumstances that it could be dealt with whenever the summer recess takes place but we would rather hope to see it in the fall.

That legislation is, of course, the product of a very intensive and extensive and detailed study of the complexities involved in the government's desire to clarify and strengthen the direction and control of Crown corporations. Again, I have had

## [Translation]

grammes. Cette responsabilité, cette autorité continuera d'appartenir au secrétariat du Conseil du Trésor.

Il est convenu que le partage des responsabilités prévu entre le contrôleur général et le secrétariat du Conseil du Trésor représente la meilleure formule pour garantir le fonctionnement efficace des deux organismes. Comme je l'ai déclaré dans mon discours à la Chambre, monsieur le président, le pouvoir et les responsabilités du contrôleur général s'appliqueront aux dépenses ainsi qu'aux pratiques et aux procédures administratives connexes conformément à l'affectation des ressources autorisée par le gouvernement et le Parlement.

Monsieur le président, la partie 4 du rapport du vérificateur général porte sur la réponse du Conseil du Trésor et les mesures prises au sujet des 34 recommandations qui figuraient dans le rapport de 1975 du vérificateur général. Vous y avez fait allusion tout à l'heure. Ce document est en voie d'être traduit en français. C'est exact, monsieur Mensforth?

**M. S. Mensforth (sous-secrétaire, direction de l'administration financière, Secrétariat d'État):** En effet.

**M. Andras (Port Arthur):** Ce document, donc, montre les recommandations, les réponses initiales et les mesures prises par la suite à l'égard de chaque recommandation; il indique si le vérificateur général est satisfait de ces mesures. Comme je l'ai dit, je sais très bien qu'il y a encore beaucoup à faire, mais je suis impressionné par ce qui a été réalisé dans un laps de temps relativement court et je suis également encouragé par le caractère généralement favorable des observations du vérificateur général.

La dernière partie du rapport de 1976 du vérificateur général que nous étudions aujourd'hui, la partie 5, traite des pratiques de gestion et de contrôle financiers des sociétés de la Couronne. Cette partie comprend 18 recommandations. Après avoir mené une étude détaillée de ce problème et fait part de notre désir d'améliorer la gestion et le contrôle financiers des sociétés de la Couronne, nous avons décidé—et j'ai déjà fait part de cette intention du gouvernement—de présenter dans un avenir rapproché un projet de loi sur les sociétés de la Couronne. Je ne puis fixer d'échéancier précis à cet égard. Tout dépend des dernières constatations et recommandations qui surviendront. Il y a également les autres projets de loi. J'espère cependant qu'il pourra être présenté à l'automne. Je doute beaucoup qu'il puisse l'être avant le congé estival de la façon dont les choses vont maintenant, mais je compte bien que ce sera possible dès l'automne.

Le projet de loi a encore fait l'objet d'une étude approfondie. Le désir du gouvernement de préciser et de renforcer la direction et le contrôle des sociétés de la Couronne donne lieu à toutes sortes de problèmes complexes. Le vérificateur général

## [Texte]

some consultations and discussions with the Auditor General on the extent to which his recommendations have been covered in the proposals in the draft stage of that legislation development. I think I can say fairly, although the Auditor General will of course speak for himself on this and other measures that I am referring to, that I think my view is that we have agreed that our ideas for the legislation support the intent of his recommendations, and I would think on that basis we feel its presentation to Parliament should not be delayed by any further discussion between us concerning the administrative practices and procedures and structures that the government may select to achieve our mutual objectives. But we are keeping in close touch. I have found it very productive to do that so far.

I want to make it clear at this stage of course that since the legislation has not yet been tabled in the House of Commons I really have only been able to discuss the provisions in general terms with the Auditor General, and for that same reason, Mr. Chairman, I trust that your committee will appreciate that neither I nor those of my officials who have been involved in the development of this legislation are yet at liberty to go into any real detail of the legislation. We are simply telling you that we recognize the problem, we share the concern and the objectives, and we are indicating our intent to deal with this in legislative form soon.

In conclusion, Mr. Chairman, although I have acknowledged that a lot of work remains to be done, I do think the progress that has been made in recent months is evidence of the government's determination to achieve and maintain the highest possible standards of administrative integrity within the federal public service. And I think a recapitulation of only the major initiatives is fairly impressive: the introduction of the Auditor General's legislation which is before the House of Commons now for Second Reading, the creation last year in March of the Financial Administration Branch of the Secretariat and the study for this has commenced, the subsequent decision announced yesterday to restructure the Treasury Board Secretariat and appoint a Comptroller General, the development of Crown corporation legislation, the development and successful presentation of the government expenditure management course for senior executives. That last item I think was really quite a success, which has certainly prompted a number of deputy ministers to request a similar presentation which we have developed and presented and now christened Mini-GEM, or whatever you want to call it.

• 1125

I would point out what may be obvious, though, but important to recognize, that the long-term value of these initiatives will depend on the care and attention and determination that goes into their implementation. That is always the more difficult and time-consuming aspect of any plan or any scheme to overhaul the operation and the management of an entire administrative function. But I can assure you that it is the government's intention to maintain the substantial rate of

## [Traduction]

et moi-même en avons discuté dans le contexte de ses recommandations au sujet des sociétés de la Couronne. Nous en avons discuté pendant que le projet de loi était en préparation. Le vérificateur général pourra y revenir tout à l'heure et parler en son nom, mais je puis dire que nous nous sommes mis d'accord sur le fait que le projet de loi va dans le sens de ses recommandations; il ne faudrait donc pas retarder sa présentation au Parlement par une autre discussion sur les méthodes et les structures administratives en vue d'atteindre nos objectifs communs. Nous maintenons quand même nos contacts. J'ai été très satisfait jusqu'ici de ce qu'ils ont permis d'accomplir.

Je dois préciser ici que, puisque le projet de loi n'a pas encore été déposé devant la Chambre des communes, je n'ai pu, lors de mes entretiens avec le vérificateur général, discuter de ces dispositions qu'en termes généraux. Pour la même raison, monsieur le président, j'espère que les membres du Comité comprendront que ni moi, ni ceux de mes fonctionnaires qui ont participé à son élaboration, ne pouvons pour le moment fournir plus de détails. Nous disons simplement que nous savons que le problème existe, que nous partageons les inquiétudes qui ont été manifestées et les objectifs qui ont été fixés. Nous faisons part de notre intention de présenter un projet de loi à cet égard.

En conclusion, monsieur le président, bien que j'aie reconnu qu'il reste du travail à faire, je crois que le progrès réalisé ces derniers mois témoigne de la détermination du gouvernement d'atteindre et de maintenir les normes les plus élevées possibles d'intégrité administrative au sein de la Fonction publique. Le seul résumé des principales mesures prises en témoigne: d'abord, la présentation d'un projet de loi sur le vérificateur général; ensuite, l'établissement de la direction de l'Administration financière au secrétariat, et les études qu'elle a entreprises, la décision prise par la suite de restructurer le secrétariat du Conseil du Trésor et de nommer un contrôleur général, l'élaboration du projet de loi concernant les sociétés de la Couronne, l'élaboration et la présentation couronnée de succès d'un cours de gestion des dépenses gouvernementales à l'intention de la haute direction. Il faut signaler que ce cours a eu un succès tel que certains sous-ministres l'ont demandé pour eux. Un programme a donc été mis sur pied. Il est connu sous le nom de «mini-cours de gestion des dépenses».

Je dois toutefois souligner, chose évidente, que la valeur à long terme de ces initiatives sera fonction du soin qu'on apportera à leur mise en œuvre. Dans tout système destiné à restructurer le fonctionnement et la gestion d'un élément administratif complet, c'est là, comme toujours, l'aspect qui est le plus difficile et qui exige le plus de temps. Je peux toutefois vous assurer que le gouvernement a l'intention de maintenir le progrès appréciable réalisé jusqu'à présent. Je vous remercie,

**[Text]**

progress that has been achieved to date, and I thank you, Mr. Chairman, for this opportunity to appear before you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Andras. I should have mentioned as well that I think the Committee has been very appreciative this year that as one of our innovations we have had at each one of our Committee meetings an official from the Treasury Board. While there has not been any extensive questioning back and forth between us, nevertheless I think this helps us in that it assures that we are being listened to. Also I trust some of the subjects that we have been discussing have in that way filtered back to you and to your officials. I think it is a very worthwhile innovation this year, that we have had a member of the Treasury Board present at all of our meetings.

Mr. Macdonell, I understand that you would like to say a few words now.

**Mr. J. J. Macdonell (Auditor General of Canada):** Mr. Chairman, I am going to speak from some notes that I prepared this morning. I will also have to beg the indulgence of the Committee because in some respects I am in a state of euphoria this morning. That is a pretty rare state for any hard-bitten old auditor and accountant to find himself in. So anything that I may say this morning, I hope you will bear that in mind.

I would like to start off, Mr. Chairman, by paying a very high tribute to the distinguished gentleman on my right. I can confirm indeed that starting within a week after my report was tabled in the House of Commons, the President of the Treasury Board invited me to meet with him. I can certainly confirm that there were many lengthy meetings, some extending over a period of several hours, in which he made it his business to explore in great detail every one of the key recommendations that we had to make in our report.

When I attended in the House of Commons yesterday afternoon I listened with great interest to his speech, followed by other speeches by members of Her Majesty's Loyal Opposition. Mr. Mazankowski is here this morning. Mr. Blackburn spoke and Mr. Gauthier spoke, and I was struck by the fact that following the Minister's moving second reading of Bill C-20, each of the speakers who followed started off by saying that in principle they supported the idea of new Auditor General legislation. Each had some other things to say, and I suppose perhaps we would all as humans agree that the perfect piece of legislation has not yet been devised. But at least a tremendous start has been made.

Again speaking to my notes, I checked this morning to be sure that I was not going to get out on too big a limb, but those of us who are chartered accountants and there are two members of the Committee present this morning that are, I think they would confirm that when we start in the kindergarten stage of becoming chartered accountants we are taught how to qualify reports. Over the years I have been in the profession—I hate to admit this, for nearly 47 years—there are a lot of ways you can qualify things. I have now discovered since I took on my job here, getting on four years ago, that you can qualify something. You can qualify a report. You can render

**[Translation]**

monsieur le président, de cette occasion qui m'est donnée de comparaître devant vous.

**Le président:** Merci, monsieur Andras. J'aurais également dû mentionner que le Comité, recourant à une heureuse innovation cette année, a obtenu la présence à chacune de ses réunions d'un haut fonctionnaire du Conseil du Trésor. Bien que nous n'ayons pas eu beaucoup de questions à lui poser, il reste que cela nous aide dans la mesure où nous sommes certains d'être écoutés. J'espère donc que les hauts fonctionnaires et vous-même êtes ainsi au courant de certains des sujets dont nous avons traité. Je pense que la présence d'un fonctionnaire du Conseil du Trésor à toutes nos réunions est une heureuse initiative.

Monsieur Macdonell, si je comprends bien, vous aimeriez dire quelques mots.

**M. J. J. Macdonell (Vérificateur général du Canada):** Monsieur le président, je vais recourir à quelques notes que j'ai préparées ce matin. Je vais également devoir demander aux membres du Comité d'être indulgents parce que je nage un peu dans l'euphorie ce matin, situation assez rare et assez étrange pour un vieux vérificateur comptable. J'espère que vous tiendrez donc compte de cela en m'écoutant.

Pour commencer, monsieur le président, j'aimerais d'abord exprimer tout le respect que je dois à l'honorable monsieur qui siège à ma droite. Je peux en effet confirmer qu'une semaine après la déposition de mon rapport à la Chambre des communes, le président du Conseil du Trésor m'a invité à le rencontrer. Je peux certainement confirmer que nous avons eu de nombreuses et longues réunions, certaines s'étendant sur plusieurs heures, au cours desquelles il s'est occupé d'examiner de manière détaillée chacune des recommandations clé de notre rapport.

Hier, en qualité de spectateur à la Chambre des communes, j'ai écouté avec beaucoup d'intérêt son discours et ceux des membres de l'opposition. M. Mazankowski est présent ce matin. M. Blackburn et M. Gauthier ont également pris la parole, et j'ai été frappé que, après la proposition de deuxième lecture du Bill C-20 faite pour le ministre, chaque orateur ait commencé par appuyer le principe d'une nouvelle Loi sur l'Auditeur général. Chacun d'entre eux avait également d'autres choses à dire, et je suppose que nous convenons tous qu'étant humains, donc faillibles, nous n'avons pas encore pu élaborer une loi parfaite. Il reste que nous avons là un excellent début.

Je me reporte aux notes que j'ai écrites ce matin afin d'être certain de ne pas faire de bévue. Ceux d'entre nous qui sont comptables agréés, comme le sont deux des députés présents ce matin, savent que, lorsque nous en sommes aux balbutiements du métier, on nous apprend comment, dans un rapport, formuler des réserves. Depuis les 47 ans, hélas, que j'exerce ce métier, j'ai appris qu'il y a bien des moyens d'exprimer des réserves. J'ai maintenant découvert, depuis quatre ans que j'occupe le poste, que l'on peut les exprimer, exprimer une opinion contraire et même taire une opinion. Or, voilà que j'apprends une chose nouvelle. On peut exprimer une opinion

## [Texte]

an adverse opinion. You can even deny an opinion. And now there is something new I did not know about. You can give a going-concern opinion. That, of course, is a qualified opinion, and finally if you really are pretty serious about it, you can resign.

I do not intend to do any of those things this morning. Quite the contrary.

**The Chairman:** You did not mention a letter to the Prime Minister.

• 1130

**Mr. Macdonell:** Touché. But I am going to speak with no reservations or no qualifications. I have reacted with great enthusiasm and sincere praise for the actions that were announced in the House yesterday. Somebody caught me on the way downstairs with a very blinding light, which I assume was some kind of a TV camera, and after the light was turned off the fellow said, "You were grinning like a cheshire cat." I said, "If that is how I grinned that is the way I felt", and that is the way I still do feel.

To talk very briefly or as briefly as I can about the several points that were in the Minister's speech yesterday and on which we have heard his remarks this morning, I would like to comment on Bill C-20. So far as I am concerned, and I am sure I speak for my predecessor, Mr. Henderson, this to us is the culmination of a dream. To have our own legislation, to have our own act and the things in that act, is to me a tremendous thing. And it comes on the eve of our centennial. In 1978 we will be celebrating 100 years since the first Auditor General of Canada by that title was appointed. There was actually a predecessor appointed in 1867 who had another job to do, which I understand was the job of Minister of Finance; but by 1878, I believe, the question of independence had arisen and they separated the functions. It is very important, as the Minister said yesterday, that the two remaining members of the independent review committee endorsed the key principles of this legislation at the time I was provided with the first draft of it last August. One of them, Mr. Campbell, was in town yesterday for a hearing at the Supreme Court. He phoned me, and I told him the good news that Second Reading would be moved yesterday afternoon. He was not able to be present because I think he was actually in court at that time, but he reiterated that as far as he was concerned there had been no changes in the draft act away back last August, and he still thought it was a great piece of legislation. I think that speaks for itself.

Subsequently, as you might well appreciate, I have taken it upon myself to check it out in detail with the departments of government that would be most directly affected, specifically the Treasury Board and the Public Service Commission. In addition to that, I have had the accounting aspects of this carefully reviewed by my independent advisory committee on government accounting and auditing standards, headed by the late Jack Wilson's partner, Mr. Ross Skinner, who I suppose is thought of in Canada as "Mr. Accounting". There may be the odd thing that I would regard more in the way of housekeeping details, which we may bring before the Committee at the

## [Traduction]

qui occupe l'esprit depuis longtemps. Bien sur, il doit s'agir là d'une opinion émise avec réserve; en définitive, si l'on est vraiment certain de la valeur de cette opinion, on peut toujours démissionner.

Ce n'est pas du tout ce que j'ai l'intention de faire ce matin, bien au contraire.

**Le président:** Vous n'avez pas mentionné l'envoi d'une lettre au Premier ministre.

**M. Macdonell:** Touché. Je vais toutefois parler sans réserve. J'ai réagi avec beaucoup d'enthousiasme aux mesures annoncées hier à la Chambre, et je les approuve sincèrement. Alors que je sortais, j'ai été pris par le faisceau d'un projecteur lié, je l'imagine, à une caméra de télévision. Une fois la lumière éteinte, le type m'a dit: «Vous étiez en train de sourire comme à vous fendre la bouche.» Je lui ai dit «ce sourire traduit parfaitement mon sentiment», et je préciserai qu'il continue de le traduire.

Pour parler brièvement, ou aussi brièvement que possible des divers points du discours prononcé hier par le ministre, discours dont il a parlé ce matin, j'aimerais d'abord faire quelques observations au sujet du Bill C-20. En ce qui me concerne, et je suis sûr de parler également au nom de mon prédécesseur, M. Henderson, il s'agit là de la réalisation d'un rêve: celui d'avoir notre propre loi, une loi qui contient les dispositions que l'on sait. Cela survient à la veille de notre centenaire. En 1978, nous fêtons le centième anniversaire de la nomination du Vérificateur général du Canada. Si je comprends bien, il y a eu en réalité un prédécesseur nommé en 1867; toutefois, les fonctions de cette personne étaient celles d'un ministre des Finances; en 1878, la question de l'indépendance a été soulevée et l'on a scindé les fonctions. Il est très important, comme l'a dit le ministre hier, que les deux membres restants du Comité indépendant d'examen aient appuyé les principes-clés de cette loi au moment où on m'en a remis la première version, soit en août dernier. Un d'eux, M. Campbell, était en ville hier pour une audience de la Cour suprême. Il m'a téléphoné et je lui ai annoncé la bonne nouvelle, à savoir que la deuxième lecture serait proposée hier après-midi. Il n'a pas pu être là, devant comparaître en cour à ce moment, mais il a répété qu'en ce qui le concernait, il n'avait pensé à aucune modification à apporter à la loi en août dernier et qu'il pensait toujours que c'était une excellente loi. Je crois que ce témoignage se passe de commentaire.

Je me suis ensuite chargé, comme vous vous en rendez bien compte, de vérifier en détail la portée de cette loi sur les départements qui seraient le plus directement touchés, et plus particulièrement le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. En outre, j'ai fait examiner les questions comptables par le comité consultatif indépendant de la comptabilité gouvernementale et des normes de vérifications comptables, comité dirigé par l'associé du regretté Jack Wilson, M. Ross Skinner, que l'on considère, au Canada, comme le champion des comptables. Il y a peut-être des petits détails de rodage que nous souleverons en temps et lieu, monsieur le

## [Text]

appropriate time, Mr. Chairman, but broadly speaking I can confirm that the legislation is excellent.

Talking about the reporting aspect of it, there is a quite important feature that may not strike people at first glance, and that is the opportunity to render periodic reports. That was recommended by the independent review committee. It is a very important consideration, because I have had to tell members of Parliament on many occasions that we are delighted they refer matters to us but we cannot report back to them on our findings. There is only one vehicle by which I may report back to Parliament, and that is my annual report. This new provision on a matter of real importance enables us to make a study and to report to Parliament on a specific report. Incidentally, it may make it easier, Mr. Chairman, for this Committee to deal with matters of real importance as they come along.

The President of the Treasury Board in his speech yesterday referred of course to the other very important clause, and that is the value for money clause, which we are taking very seriously. I will not dwell on it in detail this morning. Another area that is very important and new is access to information. Again, without dwelling on it, the words "free access" appear in that section of the legislation. That is something we do not have today. I am talking here, for example, about Crown corporations of which we are not the auditors. Mind you, if there were \$1 on the balance sheet of the accounts of Canada I would admittedly consider that a somewhat circuitous route to make it my business if I thought it necessary to look into an investment in which Canada has a significant interest; that is not a very satisfactory way of trying to find out what is going on. This new approach, in my opinion, modernizes the relationships of our office with the auditors of other Crown corporations.

I have already touched lightly on the staffing provisions of the bill. They are very important. We thoroughly subscribe to the recommendations of the Committee, which mean that we support completely the merit principle. The Public Service Commission still has a vital role to play. They have given us tremendous help since July 1, 1973 when I arrived on the scene, and I have every assurance that will continue in the future.

• 1135

In terms, for example, of the qualifications standards, the legislation is so clear that it requires no comment. That has been turned over to us, as the Minister said in his remarks yesterday, by the Treasury Board. I would say, in commenting generally on these clauses, that we are as close as it is possible for us to be, considering that we are the auditors for Parliament, at the independent status that is a vital hallmark of any professional accounting and auditing organization.

There is one tiny little clause that does not mean much to anyone except probably myself. I think I signed something well

## [Translation]

président, mais en général je peux confirmer l'excellence de la loi.

Un des aspects importants de cette loi, aspect qui ne frappera peut-être pas ses lecteurs de prime abord, c'est qu'elle fournit l'occasion de présenter des rapports périodiques. Cela avait été recommandé par le comité indépendant d'examen. Il s'agit d'une mesure très importante; en effet, j'ai souvent eu à dire aux députés que nous étions ravis du fait qu'ils nous renvoient certaines questions, mais que nous regrettons de ne pas pouvoir leur communiquer le résultat de nos recherches. Je ne dispose que d'un seul mode de communication de renseignements au Parlement, soit mon rapport annuel. Cette nouvelle disposition en ce qui a trait aux questions d'importance réelle nous permet d'effectuer une étude et de présenter un rapport spécial au Parlement au sujet d'une question précise. Soit dit en passant, monsieur le président, ceci facilitera la tâche de ce comité chaque fois qu'il voudra traiter de questions vraiment importantes.

Dans son discours d'hier, le président du Conseil du Trésor a traité de l'autre disposition très importante, celle de la valeur obtenue pour les sommes engagées. Nous prenons cette disposition très au sérieux. Je n'en traiterai pas de manière détaillée ce matin. Il y a un autre domaine très important et neuf, celui de l'accès aux renseignements. Encore une fois, sans m'étendre sur la question, les mots libre accès figurent dans cet article de la loi. C'est une mesure dont nous ne disposons pas actuellement. Je songe ici, par exemple, aux sociétés de la Couronne dont nous ne sommes pas les vérificateurs comptables. Notez que s'il y avait un chiffre de \$1 qui figurait sur le bilan des Comptes du Canada, je me servais de ce moyen un peu alambiqué pour m'occuper de la question, si je jugeais nécessaire d'examiner un placement d'importance considérable pour le Canada; or, ce n'est pas un moyen très satisfaisant de travailler. A mon avis, cette nouvelle méthode modernise les rapports entre notre bureau et celui des vérificateurs comptables d'autres sociétés de la Couronne.

J'ai déjà brièvement traité des dispositions de dotation en personnel du projet de loi. Elles sont très importantes. Nous souscrivons complètement aux recommandations du Comité, ce qui signifie que nous approuvons entièrement le principe du mérite. La Commission de la fonction publique a encore un rôle essentiel à jouer. Elle nous a beaucoup aidés depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1973, date à laquelle je suis entré en scène, et je suis parfaitement certain que cela continuera à l'avenir.

Pour ce qui est, par exemple, des conditions d'admissibilité, la loi est tellement claire qu'elle se passe d'observation. Comme l'a dit le ministre hier, le Conseil du Trésor nous a laissé le soin de régler ces questions. J'aimerais dire, en ce qui a trait à ces articles, que nous sommes aussi près que possible—étant donné que nous sommes des vérificateurs comptables du gouvernement—de la position d'indépendance qui est la condition essentielle du fonctionnement de tout organisme professionnel de comptabilité et de vérification comptable.

Il y a un tout petit article dont l'importance échappe sans doute à la plupart des gens sauf, peut-être, à moi. Je pense

## [Texte]

in excess of 100 sets of accounts a year. I am now permitted to delegate that signing authority, and Mr. Chatelain is practising up his signature.

The estimates. Once again, I have not been denied, since I have been Auditor General, at any time, any funds that I have sought. It is fair to say that I have to submit, quite properly, all the details necessary to justify the estimates and the program forecast that we submit to Treasury Board, but on no occasion have we ever been denied. We are subjected to the same review by program officers as every area of government is, and that is quite proper and just as it should be.

In the event that it should ever happen that the demands are regarded as excessive by Treasury Board, we do at least have an optional route available to us. That is that we can so report to Parliament, and then it goes to Parliament for consideration. That has not been necessary to any of my predecessors or to me, and I really question that that will ever be necessary in the future, but there it is to give the necessary financial independence.

In conclusion on this section of the Minister's comments, I have been on record from the day that the report was tabled in the House by the then Minister of Finance on April 14, 1975, that this report of the Independent Review Committee would indeed be a landmark report, and that is what it has proven to be. For example, B.C. have their act now, Alberta's, I think, is passed, Ontario's was introduced in the legislature just two weeks ago, and that is just in Canada.

This Committee is aware that the Comptroller and Auditor General of the United Kingdom was here last week, Sir Douglas Henley. Although I have no knowledge of any change in the legislation, he was very, very interested indeed in what is happening here. He feels this is a modernization of legislative mandates that is taking place, and he was very familiar indeed with the thing.

The Auditor General of Australia was here in December. They have had a counterpart commission to the Glassco Commission examining all aspects of their government organization and administrative practices, and some sweeping recommendations were made affecting the Auditor General's role, including value for money. I cannot speak on what is going to happen, but certainly the Wilson Committee report is well known to the Royal Commission in Australia, and of course to the Auditor General.

If I have any regret, and I do have a very sincere regret, it is that Jack Wilson, who was one of those very outstanding people that occur in a profession perhaps once every 25 or 50 years—one of his great contributions that will live on is what I have just referred to—was not in the House of Commons yesterday afternoon sitting in the Speaker's Gallery beside me to hear the Minister moving second reading of this bill.

• 1140

I would like to speak briefly on the Comptroller General, an announcement made by the Minister yesterday and confirmed

## [Traduction]

avoir signé bien plus de 100 séries de comptes cette année. J'ai maintenant la permission de déléguer ce pouvoir de signature, et M. Chatelain s'affaire à parfaire son seing.

Budget des dépenses. Encore une fois, on ne m'a jamais refusé, depuis que je suis auditeur général, les fonds que je demandais. Il est bon de noter que je dois évidemment présenter toutes les explications nécessaires pour justifier le budget et les prévisions de programmes que nous soumettons au Conseil du Trésor. Toutefois, on ne nous a jamais rien refusé. Nous sommes soumis au même examen des agents de programmes que tout autre organisme gouvernemental, et il est parfaitement normal que cela soit ainsi.

Au cas où le Conseil du Trésor songerait jamais à nous dire que nos demandes sont excessives, nous avons au moins un autre moyen qui nous est offert. Nous pouvons en informer le Parlement, et il revient alors au Parlement d'examiner la question. Aucun de mes prédécesseurs ni moi-même n'avons jamais jugé cela nécessaire, et je doute vraiment que cela le soit à l'avenir, mais cet article est là et il nous garantit l'indépendance financière nécessaire.

Pour conclure en ce qui a trait à cette partie des observations du ministre, j'ai dit depuis le jour où le rapport du comité d'examen indépendant a été déposé à la Chambre par le ministre des Finances de l'époque, soit le 14 avril 1975, que ce rapport ferait date, chose qui s'est avérée. Par exemple, la Colombie-Britannique a actuellement une loi à cet égard, celle de l'Alberta a été adoptée, si je ne m'abuse, celle de l'Ontario a été présentée à la Législature il y a à peine deux semaines, et ceci uniquement pour le Canada.

Les membres du Comité savent que le contrôleur et auditeur général du Royaume-Uni, sir Douglas Henley, était ici la semaine dernière. Bien que je ne sache rien d'une éventuelle modification à la loi, il a trouvé extrêmement intéressant tout ce qui se passait ici. Il trouve qu'il s'agit là d'une modernisation des mandats législatifs, et il s'est révélé fort au courant de la situation.

L'auditeur général d'Australie était ici en décembre. L'Australie a eu une commission homologue de la Commission Glassco, qui a examiné tous les aspects de l'organisation du gouvernement et des pratiques administratives et a présenté d'importantes recommandations ayant trait au rôle de l'auditeur général, y compris la valeur obtenue en échange des débours. Je ne peux pas prédire l'avenir, mais il est certain que le rapport du comité Wilson est bien connu par la commission royale d'Australie et, bien sûr, par le vérificateur général.

Si j'ai des regrets, et j'en ai un fort sincère, c'est que Jack Wilson, qui était une de ces extraordinaires personnes que l'on rencontre dans une profession peut-être tous les 25 ou 50 ans—je viens de mentionner une de ses inextinguibles contributions à notre métier—n'était pas assis à côté de moi hier, dans la galerie de l'orateur, à la Chambre des communes, pour entendre le ministre proposer la deuxième lecture de ce projet de loi.

J'aimerais parler brièvement du contrôleur général et de l'annonce faite hier par le ministre et confirmée ce matin. Je

*[Text]*

this morning. I am biased, completely biased, and I declare my bias. It took me a year and a half or nearly two years, in consultation with the late Jack Wilson and Mr. Dale-Harris and others, in connection with this decision to recommend verbally this stuff to the government in 1975 and to put it on the record in 1976. My bias lies in the fact that I think this is a tremendous forward step for the Government of Canada.

I have already referred to the gentleman on my right. I extend my congratulations and thanks to him for all the tremendous amount of time he devoted to this subject, and to his officials, Dr. LeClair, on his right, Mr. MacDonald, Mr. Mensforth, who worked to help him in evaluating this recommendation. I think—I will put my neck out here—I think this is going to represent a brand new chapter in financial control by the government of funds that I have said are “contributed” by the taxpayers, and may indeed—I warned you I was in a state of euphoria this morning—turn out to be a model, because nothing exactly similar, that I am aware of, exists. Mr. Scott, the Comptroller General of the United States has told me that he wishes his legislation called him the Auditor General of the United States as that really is his function, but he is called Comptroller General. I think Canada once again is providing leadership in this major, major decision.

I am particularly happy that this exemplifies recommendations made in March 1974, in a brief by the Special Committee of the Canadian Institute of Chartered Accountants to the Wilson Committee, and I will quote very briefly from page 21, Chapter 77:

The Auditor General's relationship with government departments and agencies should be cordial, but not cozy.

That has been referred to again and again. But this sentence has never been referred to—I have never seen it referred to before—and I would like to read it out and put it on the record:

A constructive two-way communicative process should exist whereby weaknesses and other unsatisfactory conditions can be remedied before they develop to such significance that it is necessary that they be reported on by the Auditor General.

I cannot improve on this wording. The consultative, constructive two-way communicative process has certainly been in operation, as far as I am concerned, since I arrived in Ottawa, and, as the Minister said this morning, through the various meetings he and I have had and his officials have had with me on many, many occasions. I think it has been proven by the action announced.

In that connection, while we are talking about relationships, I would like also to quote directly from the Report of the Independent Review Committee on this question:

Questions have sometimes arisen concerning the degree to which the Treasury Board Secretariat should be involved in the development of comments for the Auditor General's report. As the staff agency of the Treasury Board, the

*[Translation]*

suis subjectif, parfaitement subjectif, et j'avoue ma subjectivité. Il m'a fallu un an et demi ou près de deux ans de consultation avec le regretté Jack Wilson et avec M. Dale-Harris ainsi que d'autres personnes au sujet de cette décision, pour recommander oralement cette mesure au gouvernement en 1975 et pour la formuler officiellement en 1976. Ma subjectivité vient du fait que je pense qu'il s'agit d'un formidable pas en avant pour le gouvernement du Canada.

J'ai déjà parlé du monsieur qui siège à ma droite. Je le félicite et le remercie d'avoir consacré tellement de temps à cette question avec ses hauts fonctionnaires, M. LeClair, qui est assis à sa droite, M. MacDonald, M. Mensforth, qui l'ont aidé à évaluer cette recommandation. C'est peut-être m'engager un peu dans une voie dangereuse que de dire que cette loi va constituer un tout nouveau chapitre du contrôle, par le gouvernement, des fonds qui sont, comme je l'ai dit, les «cotisations» des contribuables. Il se peut même—je vous ai bien dit que je nageais dans l'euphorie ce matin—qu'elle serve de modèle parce qu'à ma connaissance il n'existe rien de semblable. M. Scott, contrôleur général des États-Unis, m'a dit qu'il souhaitait que la loi de son pays lui donne le titre de vérificateur général des États-Unis, car cela correspond à ses fonctions réelles. Je pense, encore une fois, que le Canada joue un rôle de chef de file à l'égard de cette très importante décision.

Je suis notamment heureux que cette loi mette en application des recommandations formulées en mars 1974 dans un mémoire du comité spécial de l'Institut canadien des comptables agréés, mémoire présenté au Comité Wilson. Permettez-moi d'en citer un extrait de la page 21, au chapitre 77:

Les rapports entre le Vérificateur général et les ministères et les organismes du gouvernement devraient être cordiaux sans être affectueux.

C'est une phrase que l'on a souvent citée. Mais voilà une phrase que je n'ai jamais vue citée auparavant, et que j'aimerais vous lire:

Il devrait exister un processus bilatéral et constructif de communications grâce auquel on pourrait pallier les faiblesses et les autres situations insatisfaisantes avant qu'elles n'atteignent des proportions telles que le Vérificateur général soit obligé de les mentionner dans son rapport.

Voilà un libellé que je ne saurais améliorer. Ce processus bilatéral et constructif de consultations et de communications a certes existé, en ce qui me concerne, depuis que je suis arrivé à Ottawa et, comme l'a dit le ministre ce matin, au cours des diverses réunions que lui et ses hauts fonctionnaires ont eu avec moi à de nombreuses reprises. Je pense que les mesures annoncées le prouvent.

À ce même sujet, puisque nous parlons de rapports, j'aimerais également citer quelques phrases du rapport du comité indépendant d'examen à ce sujet:

On s'est parfois demandé dans quelle mesure le secrétariat du Conseil du Trésor devrait participer à l'élaboration des observations du rapport du Vérificateur général. En sa qualité d'organisme fonctionnaire du Conseil du Trésor, le

## [Texte]

Secretariat has a broad responsibility for ensuring that departmental programs are soundly managed and financial procedures properly maintained. The Secretariat and the Auditor General are thus natural allies in the effort to eliminate waste and maladministration. Ideally, their relationship would reflect this.

I can say definitely, on behalf of the Former Secretary of the Treasury Board, Mr. Gordon Osbaldeston, his successor, Dr. LeClair, and the senior officials who are here this morning, that, as far as I am concerned, that is exactly the relationship we have sought and which does exist: independent, if you will, on both sides, but a good sound relationship which makes us natural allies.

The Minister has referred to Crown Corporations. My officers have met on a number of occasions—I am sure there have been four, five or six meetings—with representatives of the Treasury Board and the Privy Council Office. We have not, quite properly, been given any view of the pending legislation, but the elements of the government's likely steps to correct the deficiencies, the 18 recommendations we made in our Report, have certainly been discussed with us for clarification, to ensure that there is a proper realization of exactly what we feel was not right, and the steps that we propose be taken. I have every reason to believe that both the legislation and the regulations that flow from that, plus, I might say, the recommendations that I am sure will come from the Royal Commission on this quite important matter, will fully redress the 18 government-wide points that we made in our Report this year.

In conclusion, Mr. Chairman, I would only like to say briefly that I feel that another very constructive step which was taken by the government was the appointment of the Royal Commission last November. I think, in the areas which lie within their terms of reference, financial accountability and administrative accountability, including Crown agencies, will be forthcoming in due course. These are the kind of subjects which require very careful study, and I am highly confident that this will turn out to be most productive. I will be appearing before the Commission on May 11, and I have offered to turn over completely all of the information we have garnered through our financial management control study and any other information that they ask for; even if they do not ask for it, to volunteer whatever we have that we think would be helpful in carrying out their objectives.

• 1145

Reference has been made to the Polysar case. As the Committee members know, I was perhaps a somewhat reluctant bride in being invited by the Chairman and members of the Committee to sit in at all of the hearings. I felt I could read the testimony and perhaps have an observer here, and

## [Traduction]

secrétariat a la lourde responsabilité de s'assurer du fait que les programmes des ministères sont adéquatement gérés et que la procédure financière est bien observée. Le secrétariat a la lourde responsabilité de s'assurer du fait que les programmes des ministères sont adéquatement gérés et que la procédure financière est bien observée. Le secrétariat et le Vérificateur général sont donc des alliés naturels qui travaillent de concert à l'élimination du gaspillage et des défauts d'administration. Idéalement, leurs rapports doivent traduire cette situation.

Je peux dire en toute certitude, en ce qui a trait à l'ex-secrétaire du Conseil du Trésor, M. Gordon Osbaldeston, à son successeur, M. LeClair, et aux hauts fonctionnaires qui sont présents ce matin, qu'en ce qui me concerne, ce sont exactement là les rapports que nous avons cherché à établir et que nous avons établis: des rapports d'indépendance des deux côtés, si vous voulez, mais de collaboration, ce qui fait de nous des alliés naturels.

Le ministre a parlé des sociétés de la Couronne. Mes adjoints ont rencontré un bon nombre de fois—je suis certain qu'il y a eu 4, 5 ou 6 réunions—les représentants du Conseil du Trésor et du bureau du Conseil privé. Bien sûr, et à juste titre, ils ne nous ont fourni aucun aperçu d'un projet de loi en cours, mais notre discussion a porté, en vue d'éclaircissements, sur les éléments d'éventuelles positions gouvernementales susceptibles de corriger les faiblesses que nous croyions discerner, soit sur les 18 recommandations que nous avons faites dans notre rapport, et sur les mesures que nous proposons qu'on prenne. J'ai d'excellentes raisons de croire que tant la loi que les règlements qui en découleront ainsi que les recommandations que formulera, j'en suis certain, la Commission royale à ce sujet, corrigeront entièrement les 18 situations insatisfaisantes que nous avons énoncées cette année, dans notre rapport.

Pour conclure, monsieur le président, j'aimerais rapidement dire que je pense que le gouvernement a pris une autre mesure fort utile en constituant la Commission royale en novembre dernier. Je pense que, dans le cadre de son mandat, elle jugera en temps et lieu de l'opportunité de la responsabilité financière et administrative des divers organismes, y compris les sociétés de la Couronne. Ce sont là des sujets qui nécessitent une étude très soignée, et je suis certain que cette étude se révélera fort fructueuse. Je comparaitrai devant la Commission le 11 mai et j'ai déjà offert à ses membres de leur transmettre tous les renseignements que nous avons recueillis au cours de la préparation de notre Étude de la gestion et du contrôle financiers, ainsi que toutes les autres données qu'ils pourraient nous demander; même si ces renseignements ne nous sont pas demandés, nous allons leur transmettre tout ce que nous avons en notre possession et qui, à notre avis, pourrait leur faciliter la tâche.

Il a été question de l'affaire Polysar. Comme le savent les membres du Comité, c'est avec beaucoup de réticence que j'avais accepté l'invitation du président et des membres du Comité d'assister à toutes les séances. Je croyais pouvoir lire les témoignages et envoyer peut-être un observateur ici, ce qui

[Text]

perhaps get on with doing a little auditing work. However, I am awfully glad I was invited to sit in. You had to be here, and I was at every single meeting of the Committee on the Polysar hearings except one, when I was asked by the President of the Treasury Board to meet with him on the very subject that he has dealt with this morning. Every once in a while in the profession a landmark type of case arises which has a big impact on the profession. For example, one affecting Canada was the United Acceptance Corporation case. There have been other cases, many of them in the United States and in Britain. I will be quite surprised if the Polysar case does not turn out to be just such a case, a real landmark case, particularly in the audit and the manner of conducting an audit of Crown-owned and controlled corporations. Of course, the issue that has come to the fore is, how are questionable payments properly treated? As the Chairman announced, there will be in camera hearings by the Committee on these issues within the next week or so, and I think the Committee has a great opportunity to provide guidance on behalf of Parliament to the accountancy profession in Canada on how they should conduct their affairs.

I have been a little longer than I thought, Mr. Chairman, but I thank you very much for the opportunity to say these things.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Macdonell. You are sticking your hand up, Mr. Martin.

**Mr. Martin:** Just on the list of questioners.

**The Chairman:** We start off with Mr. Clarke for 10 minutes. The routine here now, Mr. Minister, is that we alternate questioners for 10 minutes and then have a quick supplementary round.

Mr. Clarke, you have 10 minutes.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Minister, I can hardly find too many holes in an act that the Auditor General has praised so highly, but I would like to ask about a few areas that do not seem to have been touched on.

In the meetings of this Committee over the past months, we have found a number of deficiencies in the operation of this Committee, particularly in the power or lack of power that the Committee seems to have for getting the information it would like to have in order to make its report to Parliament on various things. The Polysar issue was one, as was the report of the Auditor General itself, out of which the Atomic Energy of Canada issue arose. The question I would like to ask is, what plans does the government have to strengthen the power and, therefore the role of this Committee?

**Mr. Andras:** Mr. Clarke, I will be listening very carefully to the recommendations of the Committee along this line. I think I would say now though that in my personal view that area and that issue is one which is more for Parliament itself. I am not denying, of course, that the response of the executive branch of the government to recommendations would be important. But

[Translation]

m'aurait permis de continuer ma tâche de vérificateur. Toutefois, je suis très heureux que vous m'ayez invité à assister aux séances. Il fallait être ici et j'ai assisté à toutes les réunions du Comité sur l'affaire Polysar, sauf une; à cette occasion, le président du Conseil du Trésor m'avait demandé de le rencontrer pour discuter du sujet qu'il vient de régler ce matin. De temps à autre, dans notre milieu professionnel, une affaire type fait époque. A titre d'exemple, je citerai l'affaire de la United Acceptance Corporation qui a eu de grandes répercussions pour le Canada. Et il y en a eu d'autres, dont beaucoup aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Je serais des plus surpris si l'affaire Polysar ne se révélait pas être une telle affaire, si elle ne faisait pas époque, notamment en ce qui concerne la vérification et les méthodes de vérification employées auprès des sociétés de la Couronne à part entière ou partielle. Bien sûr, le centre du débat a été la question de savoir comment traiter convenablement les versements douteux. Comme l'a annoncé le président, le Comité tiendra des séances à huis clos d'ici une semaine pour étudier ces questions et je crois que les membres du Comité auront là l'occasion toute rêvée pour offrir au nom du Parlement des directives sur la façon de se comporter en affaires aux comptables du Canada.

J'ai pris un peu plus de temps que je ne le voulais, monsieur le président, mais je tiens à vous remercier très sincèrement de m'avoir donné l'occasion de donner mon point de vue.

**Le président:** Merci, Monsieur Macdonell. Vous levez la main, Monsieur Martin.

**M. Martin:** Pour me faire inscrire sur votre liste.

**Le président:** Nous allons d'abord accorder la parole à M. Clarke pour 10 minutes. D'habitude, monsieur le ministre, nous accordons alternativement 10 minutes aux députés et nous avons ensuite un tour rapide de questions supplémentaires.

Monsieur Clarke, vous avez 10 minutes.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci, monsieur le président. Monsieur le ministre, il m'est assez difficile de trouver des échappatoires dans une loi que l'Auditeur général vient de porter aux nues, mais j'aimerais quand même me renseigner sur quelques aspects qui n'ont pas été abordés.

Au cours des réunions du présent Comité, ces derniers mois, nous avons constaté nombre de lacunes au niveau du fonctionnement de notre Comité, et plus particulièrement au chapitre du pouvoir qu'avait ou n'avait pas le Comité pour exiger des renseignements qui lui auraient été utiles lors de la rédaction de son rapport pour le Parlement. Je veux parler entre autres de l'affaire Polysar et de l'affaire de l'Énergie atomique du Canada que nous avons tirée de l'étude du rapport de l'Auditeur général. J'aimerais donc vous demander si le gouvernement envisage d'augmenter les pouvoirs et donc le rôle du présent Comité.

**M. Andras:** Monsieur Clarke, j'accorderai beaucoup d'attention aux recommandations que me formulera le Comité à ce sujet. Pour l'instant, je me dois de vous prévenir qu'à mon humble avis, la question relève du Parlement lui-même. Je ne nie pas bien sûr que la réaction de l'exécutif à vos recommandations aura de l'importance. Mais vous parlez, je crois, des

## [Texte]

you are surely referring to procedures of a standing committee of the House of Commons, and I think this whole question is a matter of looking at the procedures of the House related to its various committees. I have heard the same kind of concern expressed in other standing committees of the House of Commons. I would not get into detail, except to say that if there is that feeling I think the avenue for reform is more in tackling it in the procedural way in the House of Commons, and I think there are other areas of House of Commons' procedures that might be beneficially looked at as well.

• 1150

**Mr. Clark (Vancouver Quadra):** Even though in the past, it seems to some members of this Committee reports of this Committee were tabled in the House and gathered dust from there on, it would be your suggestion, I gather, that we should make some strong recommendations to the House and then try to take whatever steps are necessary to see that They are at least read by members of the Government?

**Mr. Andras (Port Arthur):** Most certainly, it is Parliament itself that would decide the procedures of the Committee rather than the Government, although as I said, it would force the Government's reaction to any suggestions that were made. That is where it begins and that is where it would have to happen, in my view.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Andras, I do not want to ask you to give up any secrets that should not be given up yet, but you did refer to the proposed legislation dealing with Crown corporations, and that was one of the concerns that came to light in this Committee during this session. We have had an awful time trying to determine what was a Crown corporation and how many there were: nobody seemed to know how many there were, and so on. I hope this is not too narrow for you to answer: will there be definitions, for example, of what a Crown corporation is, and will somebody be given the responsibility of keeping track of how many there are, who they are, and so on?

**Mr. Andras (Port Arthur):** Yes.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** To both parts of that question?

**Mr. Andras (Port Arthur):** Yes. In the interim, one of the problems, I think, has been that there has been some confusion about which of the central agencies, particularly, has a clear mandate and responsibility for current listings and so forth—because this is a dynamic situation with the formation of Crown corporations, and occasionally the deletion of Crown corporations. I would give you no argument whatsoever that there is a great need for a central responsibility to make sure we know the status at any given time. In the interim, of course, we are updating our knowledge and listing of the existing Crown corporations and their purposes, and so on, so we will have all that information available. The proposed legislation will deal specifically with an on-going commitment to have better records, better information available to Parliament.

## [Traduction]

procédures d'un comité permanent de la Chambre des communes, et en l'occurrence, je crois qu'il faudra revoir les procédures établies par la Chambre qui s'appliquent aux divers comités. J'ai déjà entendu les mêmes inquiétudes exprimées par les membres des autres comités permanents de la Chambre des communes. Je ne tiens pas à entrer dans les détails, mais je dirai que si ce sentiment est répandu, alors je crois que la meilleure place pour aborder cette réforme c'est à la Chambre des communes où l'on pourra étudier la procédure; Je crois d'ailleurs qu'il y a d'autres aspects de la procédure de la Chambre des communes qu'il serait approprié d'examiner en même temps.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Donc j'en conclus que même s'il semblerait à certains membres de notre Comité que par le passé nos rapports déposés à la Chambre soient allés s'empoussiérer sur les étagères, vous nous proposez quand même de formuler quelques recommandations sérieuses et d'encourager les députés du gouvernement à les lire, à force de démarches si nécessaire?

**M. Andras (Port Arthur):** Il est certain que c'est au Parlement lui-même de décider de la procédure qu'adopteront les comités, et non au gouvernement, bien que, comme je l'ai dit, ce que vous proposez forcerait le gouvernement à réagir. C'est là le point de départ à mon avis et c'est là que doivent se faire les changements.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur Andras, je ne veux pas vous demander de nous dévoiler des secrets, mais vous avez mentionné le projet de loi visant les sociétés de la Couronne; or cette question est justement une des préoccupations qui est apparue au cours de la présente session. Nous avons consacré beaucoup de temps à tenter de définir ce qu'était une société de la Couronne, combien il y en avait, mais personne ne semblait le savoir. J'ose espérer que la question n'est pas trop insignifiante et que vous y répondrez: trouvera-t-on dans le nouveau projet de loi la définition de ce que constitue une société de la Couronne et confiera-t-on à quelqu'un la responsabilité de les compter, de savoir lesquelles existent, etc.?

**M. Andras (Port Arthur):** Oui.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Aux deux parties de ma question?

**M. Andras (Port Arthur):** Oui. Dans l'intervalle, l'un des problèmes provient du fait qu'il y a eu une certaine confusion quant à savoir quel organisme était clairement mandaté pour tenir les listes à jour... La scène est très vivante, car de nouvelles sociétés de la Couronne prennent naissance et à l'occasion une société de la Couronne meurt. Je ne prétendrai jamais qu'il ne faut pas confier à un organisme central la responsabilité de faire le point. Entre temps, bien sûr, nous mettons à jour nos connaissances et la liste des sociétés de la Couronne et de leurs objectifs de façon à avoir ces renseignements à portée de la main. Dans le projet de loi, il sera clairement stipulé que nous nous engageons à mieux tenir les dossiers, et à fournir des renseignements plus précis au Parlement.

[Text]

**Mr. CLarke (Vancouver Quadra):** In the same line, we have had difficulty and discussion about the audits of Crown corporations, because there does not seem to be at the moment a distinct rule about outside auditors and the Auditor General. Will there be guidelines or regulations set down in that line as well?

**Mr. Andras (Port Arthur):** That is our intention. I would not say that there are no rules or understandings in existence now, but I would also say that they do not seem to be totally satisfactory for current requirements. It is the intention that the new legislation will address itself to that problem as well.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you. That is all I would like to ask at the moment, Mr. Chairman.

**The Chairman:** All right, we will go on to a round of supplementaries now. Mr. Towers, please.

**Mr. Towers:** Thank you, Mr. Chairman. If you would afford me the privilege, sir, I would like to make a comment, and then an assumption that would lead up to a question. The comment would be . . .

**The Chairman:** A supplementary.

**Mr. Towers:** It is just a short one. With the Minister saying that they have christened their new development Mini-GEM, I would hope that it would not be like the two Baptist boys who were trying to take their goat down to the stream to baptize him, and when he became so stubborn that he would not move they decided that they would just bring a little water to him and sprinkle him and let him go to hell. The assumption, sir, would be, I would hope, that this would not happen to this project. Also, in view of the money that is going to be saved, I am just wondering how close we are going to come—I presume, fairly close—to a balanced budget in the next year. That leads me to the question. It was generally assumed a few short months ago that there were so many complex issues that it was impossible to appoint a comptroller general. I am just wondering, Mr. Chairman, if the Minister could tell us just what policies were changed in order to allow for the appointment of the Comptroller General at this time.

**Mr. Andras:** I will not comment on some of your preamble, particularly about balanced budgets in the next year.

• 1155

Let us get it on the table. When I assumed the responsibility for this portfolio, I was aware that there had been some discussion and consideration of establishing the office of a comptroller general, but obviously in my present responsibilities it was required that I concentrate very heavily upon this. I was aware of the Auditor General's recommendations; I took the opportunity, as Mr. Macdonell has already indicated before the Committee this morning, to meet with him, quite shortly after I found where the office was and where the paper clips were over at Treasury Board. We met, I would think, within a week or two after that to discuss it. I traced through the comments of Mr. Macdonell before this Committee and the Public Accounts Committee, the transcripts thereof, and

[Translation]

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Dans la même veine, nous avons eu des difficultés quant à la vérification des sociétés de la Couronne parce qu'il ne semble pas y avoir, pour l'instant, une réglementation précise régissant les vérificateurs externes et l'Auditeur général. Trouvera-t-on dans le projet de loi des directives ou une réglementation précise à cet égard?

**M. Andras (Port Arthur):** C'est notre intention. Je n'irai pas jusqu'à nier l'existence de règles ou d'ententes à l'heure actuelle, mais je dois admettre qu'elles ne semblent pas répondre aux exigences actuelles. Notre intention est donc dans le nouveau projet de loi de nous attaquer à ce problème.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci. C'est tout ce que je voulais savoir pour l'instant, monsieur le président.

**Le président:** Très bien. Nous allons donc passer aux questions supplémentaires. Monsieur Towers, s'il vous plaît.

**M. Towers:** Merci, monsieur le président. Si vous voulez bien me le permettre, monsieur, j'aimerais d'abord faire une remarque et ensuite formuler une supposition qui m'amènera à ma question. Ma remarque serait . . .

**Le président:** Une question supplémentaire.

**M. Towers:** Je serai bref. Le Ministre a déclaré qu'on avait baptisé ce nouveau projet, Mini-GEM, et j'ose espérer que ce ne sera pas comme l'histoire des deux garçons Baptistes qui essayaient de mener leur chèvre au ruisseau pour la baptiser, mais celle-ci était si rétive qu'elle refusait d'avancer et les deux garçons ont donc décidé d'apporter un peu d'eau pour asperger la chèvre et ensuite la laisser aller au diable. J'ose espérer, monsieur, que ce n'est pas le destin réservé à ce projet. Je me demande aussi, compte tenu de l'argent qui sera économisé, si nous allons en arriver ou presque, à un budget équilibré l'an prochain. Ce qui m'amène à ma question. D'une façon générale, on supposait encore il y a à peine quelques mois qu'un nombre tellement grand de questions complexes entraient en ligne de compte qu'il était impossible de nommer un contrôleur général. Je me demande simplement, monsieur le président, si M. le ministre peut me dire quelles politiques ont été modifiées afin de permettre la nomination d'un contrôleur général maintenant.

**M. Andras (Lincoln):** Je ne vais pas faire de remarques sur certains des propos contenus dans votre préambule et surtout pas au sujet d'un budget équilibré l'an prochain.

Attendons plutôt qu'il soit déposé. Lorsque j'ai assumé la responsabilité de mon portefeuille actuel, je savais bien sûr qu'il avait déjà été question de créer le poste de contrôleur général, mais dans le cadre de mes nouvelles responsabilités, il est évident que je devais étudier la question d'une façon beaucoup plus sérieuse. Je connaissais bien sûr les recommandations de l'Auditeur général et j'ai pris l'initiative, comme M. Macdonell l'a déjà dit ce matin, de le rencontrer très peu de temps après mon installation au Conseil du Trésor. Nous nous sommes donc rencontrés, je crois, une semaine ou deux après mon entrée en fonction pour discuter de ses recommandations. J'avais d'ailleurs étudié les remarques que M. Macdonell avait faites devant le présent comité, le comité des Comptes publics,

## [Texte]

the Report, particularly the 1976 Report. I will say right now, and I think this is confirmed by our very detailed subsequent discussions, that there never was any difference of opinion between my predecessors and the government as to the objective: to move on now, in recognition of the growing size and complexity of the public policy of the federal government, to establish better financial management, post-allocation authorization. In fact, based very much on the recommendations of the Auditor General and my predecessor's concerns about this, I found that many steps had already been taken, particularly epitomized by the establishment of the Financial Administration Branch in March, 1976.

Very obviously, the Auditor General considered that there were further measures to be taken, and I wished to explore them with him, and have a fairly detailed examination of exactly what this office or officer was intended to do and how he was intended to do it. So there was never any difference of opinion about the accomplishment of better financial management and control; there was never any difference of opinion about the necessity to beef up or enhance the facilities of the government, more particularly Treasury Board, to accomplish that end. With regard to the establishment of a comptroller general per se, with great respect—and Mr. Macdonell and I have discussed this on many occasions—there was, rightly or wrongly, some confusion on our part, and I would include myself in that, and a very genuine and sincere concern about the precision of the description of where this officer would fit and what authority he or she would carry, in other words, the implementation of this proposal.

All that has been clarified now, but it stemmed, and I can deal more particularly with my own reaction than that of others, and since I have become President of Treasury Board that was important . . . I want to repeat that I saw the benefit and the wisdom of this kind of a move, but I was concerned about whether this officer was intended to be an official reporting to Parliament, or not. It became fairly clear in my early discussions with the Auditor General that that was not the intention, and, frankly, I would have not thought that to be the proper course to take, because the Auditor General is there for that purpose. He reports to Parliament; he is the officer of Parliament. It seemed to me that what we needed, and perhaps already had, at least the significant beginning toward it, was an operating person who would install the systems and operate to prevent waste and to element waste and inefficiency. The Auditor General's main function, as I see it and saw it then, was to identify and report, but it is not the Auditor General's role or mandate to install operational procedures to do this. That area already existed within the Treasury Board, had been enhanced by the establishment of the Financial Administration Branch, but there was a growing opinion that that perhaps had not gone far enough, and obviously the Auditor General felt very strongly about that.

## [Traduction]

et ses rapports, surtout celui de 1976. Je veux dire immédiatement, et je crois que nos entretiens très suivis le confirment, qu'il n'y a jamais eu de divergences d'opinion entre mes prédécesseurs et le gouvernement face à l'objectif: aller de l'avant vu le fait que la politique publique du gouvernement fédéral prenait plus d'envergure et gagnait en complexité, établir une meilleure gestion financière et une meilleure procédure d'autorisation des crédits. En fait, j'ai constaté qu'à la suite des recommandations de l'Auditeur général et des préoccupations de mes prédécesseurs, beaucoup de mesures avaient déjà été prises, mesures dont le point culminant a été la création de la Direction de l'administration financière au mois de mars 1976.

Il est très évident que l'Auditeur général estimait que d'autres mesures étaient nécessaires et je voulais les étudier avec lui afin d'avoir une meilleure idée du rôle exact de la fonction, c'est-à-dire du titulaire du poste, ainsi que des instruments qui seraient mis à sa disposition. Donc, il n'y a jamais eu divergences d'opinion sur la mise en œuvre de meilleurs contrôles de gestion financière, pas plus qu'il n'y a eu de divergences d'opinion quant à la nécessité d'augmenter les moyens du gouvernement, plus particulièrement du Conseil du Trésor, pour parvenir à cette fin. Pour ce qui est de la création du poste de contrôleur général comme tel, soit dit en tout respect . . . M. Macdonell et moi-même en avons discuté à plusieurs occasions . . . il régnait à raison ou à tort quelques confusions dans nos esprits, y compris le mien, et en plus nous étions préoccupés par la description du poste, l'endroit où l'insérer dans l'organigramme, l'autorité à accorder au titulaire, en d'autres mots, par la mise en œuvre de cette proposition.

La confusion a maintenant été éliminée, mais elle provenait, et je peux peut-être vous parler de ma propre réaction mieux que de celle des autres, et depuis que je suis devenu président du Conseil du Trésor, il était important . . . Je veux répéter que j'ai tout de suite compris la sagesse de cette recommandation et l'avantage à tirer de cette mesure, mais je me demandais quand même si le titulaire de ce nouveau poste serait ou non un haut fonctionnaire qui ferait rapport au Parlement. Il est devenu apparent au cours de mes premiers entretiens avec l'Auditeur général que ce n'était pas son intention, et franchement, je n'aurais d'ailleurs pas pensé qu'une telle démarche eût été appropriée, puisque l'Auditeur général a déjà ce rôle. C'est lui qui fait rapport au Parlement, c'est lui le représentant du Parlement. Il me semblait donc que ce qu'il nous fallait, et que nous avions peut-être déjà, du moins sous forme embryonnaire, c'était un responsable qui mettrait en place la structure et qui verrait à éliminer le gaspillage et l'inefficacité. Le rôle principal de l'Auditeur général, tel que je le conçois et tel que je le concevais, est de relever et de faire rapport, mais ce n'est pas le rôle de l'auditeur général ni son mandat de mettre en place des procédures pour ce faire. Cette fonction existait déjà au sein du Conseil du Trésor, et elle se trouvait appuyée par la création de la Direction de l'administration financière. Mais l'opinion que cela ne suffit peut-être pas prenait de l'ampleur et il était évident que l'Auditeur général en était convaincu.

[Text]

• 1200

I must say that some of the confusion stemmed from descriptive words. The Auditor General had indicated that this person would be the chief financial officer of the government. At one stage I was told certain things, and I think this is documented. I know how these things happen because when we are speaking extemporaneously before a committee or in Parliament or in public you seek the best description but you are not thinking in absolutely precise and specific legal terms. That comes later. Nevertheless, it does weave into the fabric of understandings on either side some concern. I guess the most particular one, Mr. Macdonell, that we had to sit and argue about and clarify—and it was a sincere requirement on my part, not a stalling technique at all—was this reference to this gentleman or this officer as an umpire. Now that seems to be a small and insignificant matter. But we do have the Glassco Commission and most of the Glassco Commission's recommendations were very good for a government in a country that was growing. Had we stayed with the pre-Glassco techniques and procedures, which I am over-illustrating or over-stressing for illustrative purpose, that was all right for a government that was considerably smaller in volume and complexity of issues and programs and size and everything of the pre-Glassco times that the Treasury Board would have so much detailed pre-audit, pre-expenditure control authority, and while that control authority and control is necessary the method of doing it was such pre-Glassco that, if applied now, my goodness, we all are in a position still, as politicians and as government people, of being criticized for slowness of decision, red tape, for a whole series of things like that when people want action and want decisions, that had we stayed with that procedural approach of pre-Glassco I think indeed we would simply have come to a grinding halt long ago. And I was concerned that with the best will in the world, with objectives shared, that the methodology that was being proposed might lead to a constipation in a central agency of authority in the interests of improving financial management control that we could take a course that would end up with such an absolutely rigid and detailed and confining and constraining authority that we might gain on one side but lose on the other.

All that, of course, has been dispelled by the discussions that we have subsequently held. But it was a concern I had. And I guess the use of the word umpire raised also some questions about accountability. By this time, if ever there had been a suggestion that the comptroller general be an officer of Parliament, of which we have three or four, the Auditor General himself, the Chief of the Official Languages, the Chief Electoral Officer and so on . . .

**Mr. Francis:** Maybe then.

**Mr. Andras:** Maybe, yes. We could be going on that way. That might be desirable in some quarters, but in the end you have to have an executive responsible for taking action. And in our parliamentary system that is, of course, the government of the day, with the checks and balances of having to deal

[Translation]

Je dois ajouter qu'une partie de la confusion provenait des mots descriptifs employés. L'Auditeur général avait déclaré que le titulaire en question serait l'agent financier en chef du gouvernement. A un certain moment, c'est ce qu'il a dit et j'en ai la preuve. Mais je sais comment cela se passe, vous improvisez devant un comité ou devant le Parlement ou en public et vous cherchez la meilleure description, mais vous ne pensez pas du tout en termes absolus, en termes juridiques. C'est pour plus tard. Néanmoins, de tels propos peuvent donner naissance à des inquiétudes. Je crois que le point le plus critique qu'il nous a fallu éclaircir, Monsieur Macdonell, et c'était en toute sincérité et non pas pour retarder la mise en application de votre recommandation, c'était la description que vous aviez faite de cet agent comme étant un arbitre. Cela peut maintenant sembler une question assez mesquine et insignifiante, mais il ne faut pas oublier la Commission Glassco pas plus qu'il ne faut oublier que la plupart des recommandations de la Commission Glassco étaient excellentes dans le contexte d'un gouvernement dans un pays en croissance. Si nous avions gardé les techniques et procédures de l'époque pré-Glassco, que j'exagère bien sûr à des fins d'illustration, et qui convenaient parfaitement à un gouvernement beaucoup moins important et moins complexe du point de vue des programmes et du point de vue aussi de l'importance du Conseil du Trésor qui pouvait alors se permettre d'étudier d'une façon détaillée ses dépenses avant la vérification et d'exercer un contrôle avant d'effectuer les dépenses, alors que maintenant nous nous trouvons tous, que nous soyons politiciens ou fonctionnaires, dans la position d'être critiqués pour notre lenteur à prendre des décisions, pour la bureaucratie, pour toute une série de choses alors que les citoyens veulent voir des gestes, des décisions; si nous avions gardé l'approche de l'époque pré-Glassco, je suis convaincu que la machine administrative se serait arrêtée il y a déjà longtemps. J'étais inquiet qu'en dépit des meilleures intentions du monde, avec nos objectifs en commun, la méthodologie proposée entraînerait peut-être la constipation d'un organisme central d'autorité alors que le but était d'améliorer le contrôle de la gestion financière, et qu'il se pourrait fort bien que nous adoptions une voie qui finirait par être si rigide, si détaillée, si confiante, si contraignante que ce que nous gagnerions d'une part nous le reperdrions de l'autre.

Toutes ces craintes se sont trouvées dissipées par nos entretiens. Mais c'était là mon inquiétude. Et le fait bien sûr que le mot arbitre ait été utilisé soulevait également des questions au sujet des comptes qui seraient rendus. D'ailleurs, s'il avait été question que le contrôleur général soit un représentant du Parlement alors que nous en avons déjà trois ou quatre, notamment l'Auditeur général, le Chef des langues officielles, le Directeur général des élections, etc . . .

**M. Francis:** Il y en a peut-être dix.

**M. Andras:** Peut-être, oui. Évidemment nous pourrions continuer dans cette voie. Certains l'approuveraient, mais en fin de compte, il faut avoir un exécutif qui ait la responsabilité de prendre des mesures. Dans notre régime parlementaire bien sûr, c'est le gouvernement du jour, surveillé par le Parlement. Mais il est possible d'aller trop loin et c'est ce qui m'inquiétait.

[Texte]

through Parliament itself. But you could go too far, and my concern was vested in those terms or worries.

• 1205

The use of the word umpire, for me, raised an image of a suggestion of an adversary role here somewhere—granted, it was confusion on my part—which has been dispelled. But it raised the bogey, if I can call it that, of an umpire between whom? Would it be between the Treasury Board and the operating minister or deputy ministers, an umpire between the Treasury Board Secretary and Secretariat who have the responsibility and retain, in the scheme of things, the responsibility for the policy decision of allocation of resources, all through the parliamentary system, that is the ministers and Parliament, a referee or umpire between that side of the operation and the expenditure side. I really was genuinely worried about this and therefore hesitated.

Now there are some questions still down the path about accountability. We are in a new era of concern about that sort of thing. I wanted to be quite sure, and my colleagues wanted to be quite sure, that in proceeding with this we were not getting into an area—through the back door, as it were, and significant as a move as this is—of restructuring or changing, without thorough understanding of what we were doing, the parliamentary process, the parliamentary procedures now which have a certain form of accountability. For good or bad, it exists, the ministers themselves are the ones accountable to Parliament and through Parliament to the country for just about everything that happens.

Now this is 1977 and I guess it is a valid question as to whether we do want to challenge that or change it. But if we are embarked upon that course of changing the ultimate accountability aspects of the parliamentary democracy as they now exist to some other form, then I think it should be done after very thorough consideration. We hope the Royal Commission—and that is the intent of the appointment of the Royal Commission—will look at that objectively in a detached and thorough fashion. To make a move which at that stage seemed to have the possibilities of dramatically changing the relationship in the government by a pretty powerful appointment and in the absence of a very objective and deep analysis of what it all meant, doing it as I say essentially through the back door, did bother me.

I am sorry to be taking so long but I believe it is rather important to get this on the record. Nevertheless, the concerns that I had and which were shared by my colleagues in the ministry, and I know by several of our very many very responsible senior public servants and certainly by members of Parliament and the country itself, were such that we did want to improve our ability to control expenditures in an efficient, effective way and that some further move was necessary. So fastening this in my mind with these other worries I thought the best way to tackle it was to see the Auditor General himself. I recall that he and I got together for lunch, which was going to be a couple of hours and it lasted five or six hours. We had some very frank and very candid discussions.

[Traduction]

Pour moi, le mot arbitre soulevait l'image d'un rôle d'adversaire; j'admets qu'il y avait erreur de ma part. Je voyais le spectre, si je puis l'appeler ainsi, d'un arbitre entre qui? Entre le Conseil du Trésor et le ministre en place ou les sous-ministres, entre le secrétaire du Conseil du Trésor et le secrétariat qui ont la responsabilité de la prise de décisions lors de la répartition des ressources financières à travers tout le régime parlementaire, entre les ministres et le Parlement, entre la surveillance des dépenses et les dépenses mêmes. J'étais réellement troublé par cette question et c'est pourquoi j'ai hésité.

Il reste cependant des questions à résoudre au point de vue de l'obligation de rendre les comptes. C'est là un de nos nouveaux soucis et je voulais m'assurer, ainsi que mes collègues, que nous ne nous lancions pas dans un domaine en entrant par la porte de derrière. Car cette mesure de restructuration ou de modification est d'une extrême importance et ne peut se faire sans une compréhension du processus parlementaire actuel qui prévoit déjà une certaine forme de comptes rendus. Bonne ou mauvaise, cette forme existe, et les ministres sont responsables auprès du Parlement et par le truchement du Parlement devant le pays pour à peu près tout ce qui se passe.

Nous voici cependant en 1977; on peut se demander avec raison s'il faut continuer comme par le passé ou modifier nos procédures. Mais une fois que nous avons décidé de changer cette façon de rendre des comptes dans le cadre de la démocratie parlementaire on ne peut, à mon avis, procéder qu'après avoir bien pesé la situation. J'espère que la Commission royale, et c'est pour cela qu'elle a été nommée, examinera cette question d'une façon objective, détachée et approfondie. Prendre une telle mesure qui pourrait changer d'une façon radicale les rapports établis au sein du gouvernement en nommant quelqu'un à un poste avec énormément de pouvoir sans analyser d'une façon approfondie et objective toutes les implications de la situation, c'est-à-dire en procédant essentiellement par une porte arrière, une voie détournée, voilà ce qui me tracassait énormément.

Je m'excuse de m'étendre si longuement sur ce sujet mais je crois qu'il est essentiel de faire consigner ce que je viens de dire. Toutefois, j'avais suffisamment d'inquiétudes, ainsi que mes collègues au ministère et, je sais plusieurs de vos hauts fonctionnaires et très certainement les députés ainsi que le pays pour que nous soyons justifiés à chercher à améliorer le contrôle des dépenses et à prendre des mesures à cet effet. Donc, compte tenu de ces facteurs et d'autres inquiétudes, j'ai cru que la meilleure façon y d'aborder la question était de rencontrer l'Auditeur général. Je me souviens qu'on s'est rencontré à déjeuner pour deux ou trois heures et qu'en fait cela a duré 5 ou 6 heures. La discussion a été très franche et très ouverte.

[Text]

**Mr. Macdonell:** It was a luncheon meeting.

**Mr. Andras (Port Arthur):** I think you can attest to the frankness and candour of those discussions . . .

**Mr. Macdonell:** I can do that.

**Mr. Andras (Port Arthur):** Certain very sincere misunderstandings on both sides, I think, of this argument on a very significant issue began to be clarified. They were not all resolved at that. In fact it took probably half a dozen or more meetings. We politicians and we people in public service know that words do mean something very precise to us because we live in a goldfish bowl and what you and I say today, Mr. Towers, will be on record five years from now in *Hansard* and in the transcripts of this Committee, and somebody will say: Well that is what you said, and what the devil did it really mean?

So I tried to explain the precision that we needed for some of this to Mr. Macdonell. He saw the point, and we began to define some of the descriptive . . . They were very important to us. Right or wrong, we were concerned about them. We had to clarify them, and indeed we have now clarified those points: where the officer will fit, and if I may, without offence, I will give you another example.

The Auditor General himself had indicated at one stage that an associate deputy would be acceptable to him, Associate Deputy Comptroller General. I accepted that and said to the Auditor General at one time: "I think on that basis that things are resolved." But when we got into it again we found that any other associate deputy reports through the deputy. The associate secretary in this case would report through the Secretary of the Treasury Board. This was not really what the Auditor General had in mind, and the use of that expression, of saying that he would accept an associate secretary, really did not convey to us what he actually thought was necessary, and in the end with which we agreed.

So these are the kinds of things we had to work out between us. They may sound semantically insignificant but they really did require clarification. I think it is such a significant move, in the end, and I think it is a good one, obviously, or we would not be doing it, that really posterity will indicate that not a great deal has been lost by the rigorous effort put in to having a clear understanding of what this office is expected to have in the way of responsibility.

• 1210

I would say right now that when we get the person in place and the restructuring of the Treasury Board that accompanies that rolling, as it were, there will be evolution from that point on, too. While we think we have a very, very carefully planned definition of duties and responsibilities, particularly in relation to the secretary act and to the departments themselves, and, as it develops, to the Crown agencies and so forth, I am quite sure that we will have to sit down again later down the path and see. And indeed the royal commission's report of the accountability aspect of this will be most interesting and valuable to us down the road to make sure that this significant move does

[Translation]

**M. Macdonell:** Il s'agissait d'un déjeuner-causerie.

**M. Andras (Port Arthur):** Je crois que vous pouvez vous rendre compte de la franchise de ces discussions . . .

**M. Macdonell:** Oui.

**M. Andras (Port Arthur):** Il existait des malentendus très sincères de part et d'autre sur cette question si importante et ceux-ci méritaient d'être dissipés. En fait, on n'a pas résolu toutes les difficultés cette fois-là et il a fallu probablement une demi-douzaine ou plus de réunions. Nous savons, nous, politiciens et fonctionnaires, que les mots ont un sens bien précis chez nous car nous vivons dans un monde confiné et ce que vous et moi déclarons aujourd'hui, M. Towers, se retrouvera dans 5 ans par exemple consigné dans le *Hansard* et dans le procès-verbal du présent comité et quelqu'un pourra nous le ressortir et nous demander des explications.

Aussi je me suis efforcé de faire comprendre à M. Macdonell toute la précision que nous désirions apporter à cette question; ainsi nous nous sommes mis à redéfinir la description . . . nous avons donc maintenant éclairci certains points c'est-à-dire que nous avons défini dans quel contexte le titulaire au poste opérerait et si, vous me le permettez, je vous fournirai un autre exemple.

L'Auditeur général avait indiqué, à un moment donné, qu'il accepterait qu'on nomme un sous-contrôleur général associé. J'étais d'accord et je lui ai déclaré que, de ce côté, la question était réglée. Mais, en réexaminant les choses, nous nous sommes aperçus que les autres sous-ministres associés faisaient rapport par le truchement du sous-ministre. Le secrétaire associé, dans ce cas, ferait rapport par l'intermédiaire du secrétaire du Conseil du Trésor. Justement, ce n'est pas ce que l'Auditeur général pensait et le fait qu'il avait déclaré accepter qu'on lui nomme un secrétaire associé ne traduisait pas exactement sa pensée et en fin de compte il a fallu clarifier la responsabilité de ce poste pour nous mettre d'accord.

Ceci peut paraître au point de vue sémantique sans importance mais cet éclaircissement était nécessaire. Je crois que cette mesure est importante en fin de compte et qu'elle est excellente, autrement nous ne le ferions pas, et la postérité témoignera qu'on avait raison de déployer tant d'efforts pour clarifier les responsabilités du poste.

Je dirais qu'une fois que la personne occupera son poste et que le Conseil du Trésor aura lancé cette restructuration concomitante qu'alors on assistera aussi à une évolution. Alors que nous pensions avoir établi très clairement les fonctions et les responsabilités du poste, particulièrement dans le cadre de la loi concernant le secrétaire et des ministères et des organismes de la Couronne, etc., je suis bien sûr qu'il nous faudra à un moment donné plus tard repenser à nouveau la situation. Et en fait, le rapport de la commission royale sur cet aspect de la responsabilité sera des plus intéressants et des plus enrichissants et nous permettra de voir si cette mesure importante

**[Texte]**

reflect the best method of ensuring that our objective of good financial management control is, in fact, accomplished.

That is perhaps too long an explanation of why it took some time but I do not regret the time taken. I do not consider, for instance, that this is a reversal: I think it was a careful examination of a significant recommendation which needed some clarification, certainly when I arrived on the scene, and I would like to think we have gone through that clarifying period and come out better for it in the end.

**Mr. Towers:** Who paid for the lunch?

**Mr. Andras (Port Arthur):** I have not seen the bill yet, so I do not know.

**Mr. Macdonell:** I would only like to report that neither of our secretaries cooked it.

**The Chairman:** Mr. Francis, a supplementary?

**Mr. Francis:** I wonder if Mr. Andras could give us a brief summary of the differences in the function of the old Controllor General that was abolished and the new one being proposed, just so that I could have an understanding myself. I know you have said it but is there any way you can . . .

**Mr. Andras (Port Arthur):** Well, I do not think I can, Mr. Francis. I frankly did not take a great deal of detailed time to go back to the detailed history of the Controller of the Treasury, as it existed pre-Glassco, except to establish that the whole era then was different. It was much more a pre-expenditure control function, as I understand it. This is now a much more systems approach.

**Mr. Francis:** It is much more of a post.

**Mr. Andras (Port Arthur):** Pardon?

**Mr. Francis:** This is a post function, without any question.

**Mr. Andras (Port Arthur):** Well, yes. We would not intend or recommend that we go back to the pre-Glassco techniques of almost everything having to have, in spite of allocation of resources, authority given, of having to have somebody at Treasury Board sit and sign a chit before those funds are expended. This will be a much more modern and broader systems procedure to ensure that we reach the objective. Otherwise the whole thing would collapse, I think.

**The Chairman:** Mr. Martin, a supplementary?

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, I would just like to add my comments to those that have probably been made by others this morning, just commending the President of the Treasury Board, and, I think, his immediate predecessor, the Honourable Jean Chrétien, with whom we had interchange in the Public Accounts Committee when this matter first came up, and particularly for the manner in which this recommendation has been handled.

**[Traduction]**

constitue la meilleure méthode pour assurer un contrôle efficace de la gestion financière.

Voilà peut-être une bien longue explication mais je ne regrette pas le temps que je viens d'y consacrer. Je ne pense pas qu'il s'agisse là d'un revirement mais nous avons fait un examen approfondi, des recommandations importantes qui devaient être éclaircies, tout au moins lorsque je suis intervenu. Je crois que tout en est pour le mieux en fin de compte.

**M. Towers:** Qui a payé le déjeuner?

**M. Andras (Port Arthur):** Je n'en ai pas encore vu la facture, par conséquent je ne le sais pas.

**M. Macdonell:** Je voudrais indiquer que ce n'est pas nos secrétaires qui l'ont cuisinée.

**Le président:** Monsieur Francis, pour une question supplémentaire.

**M. Francis:** Je me demande si M. Andras pourrait nous résumer brièvement les différences qui existent entre les fonctions de l'ancien auditeur général, poste qui a été aboli et celles de celui qui occupera le nouveau poste de contrôleur afin que je comprenne de quoi il s'agit. Je sais que vous l'avez exposé mais y a-t-il possibilité . . .

**M. Andras (Port Arthur):** Je ne crois pas pouvoir le faire, monsieur Francis. Je ne me suis pas penché suffisamment sur l'histoire en détail du poste du Contrôleur du Trésor tel qu'il existait avant la Commission Glassco sauf pour établir que la situation était toute différente à cette époque. Il s'agissait d'un rôle de contrôle effectué avant les dépenses et tel que je le comprends maintenant il s'agit d'une façon d'aborder les problèmes dans le cadre des systèmes.

**M. Francis:** Il s'agit de plus que d'un contrôle après les dépenses?

**M. Andras (Port Arthur):** Pardon?

**M. Francis:** Il s'agit d'un contrôle fait après que les dépenses ont été faites, il n'y a pas de doute.

**M. Andras (Port Arthur):** Nous ne voudrions très certainement pas recommander d'en revenir aux techniques utilisées avant la Commission Glassco, c'est-à-dire qu'en dépit des affectations de ressources, des pouvoirs donnés, il fallait que quelqu'un du Conseil du Trésor signe un bout de papier avant qu'on puisse dépenser les fonds. Maintenant, il s'agirait d'une procédure de système beaucoup plus moderne et beaucoup plus vaste qui sera établie en vue d'atteindre l'objectif; autrement, tout le système s'effondrerait, je crois.

**Le président:** Monsieur Martin, vous voulez poser une question supplémentaire?

**M. Martin:** Monsieur le président, j'aimerais ajouter quelques remarques à celles qui ont probablement été présentées par d'autres ce matin pour féliciter le président du Conseil du Trésor et je crois que son prédécesseur immédiat, l'honorable Jean Chrétien avec lequel nous avons eu des échanges de vues au cours des séances du Comité des comptes publics lorsque cette question a été soulevée pour la première fois. Je voudrais

## [Text]

I am referring to the appointment of the Chief Financial Administrator, an appointment, I think, that members of this Committee have felt is one that is certainly in order, and the manner in which the President of the Treasury Board has taken the recommendation, as I think all sensible management would do, from a consultant—for I look upon the Auditor General as having been in his consultant role, really, when he made this recommendation, and paused and reflected on how it would work its way into the system.

• 1215

I think that we have seen—I as a newer member here—in the two or three years I have been on this Committee from the kinds of evidence we have had before us, and what it seems to me has happened in government, is probably an overabundance of enthusiasm to adopt some of the Glassco recommendations of 15 years ago, particularly in the area of decentralization of responsibility, and in the process, perhaps, too much of a loosening of the ropes, as it were. Really, there is a tugging back the other way now to try to re-establish some basic kinds of financial control that really are so essential in any decentralized form of modern management techniques. So that, really, I think probably now we are going to achieve, through this new appointment, as I would see it, more, perhaps, of what Mr. Glassco had in mind, a modernization process.

Mr. Francis has referred to the old position of Comptroller of Treasury, I think, although there has been this hiatus period in between, we are really seeing the completion of the first step, where you move out the old green eye-shade type of appointment—I think the Comptroller of the Treasury was more of that nature, you sort of look at all the vouchers coming through and decide whether someone should spend \$5 or \$7 for this or whatever the amounts are—and you move in a type of position that is more in keeping with modern management concepts.

This has gone in the private sector over the last 25 or 30 years, and I am sure the Auditor General has seen much of it and had much to do with recommendations in that area. There is an understandable reluctance of people who are involved in the process prior to these appointments. They are somewhat concerned about what a new appointment of this nature would mean to them and to their effectiveness in their individual roles, and I think this has happened in the private sector. We are not really seeing anything different here than has gone on in major organizations in the private sector.

I certainly think the President of the Treasury Board and the government, and I am trying to say this as an impartial member of this Committee, are to be commended for finally accepting this recommendation, which is going to be a difficult one to work in. There is no question about it. The particular person who is appointed to this job, particularly initially, is going to be obviously under the close scrutiny of many sets of eyes from all over, and I think he is probably going to have a tougher task than even his successor will have in years to

## [Translation]

le féliciter particulièrement pour la façon dont cette recommandation a été traitée.

Je veux parler de la nomination d'un administrateur financier en chef, nomination que les membres du Comité considèrent très certainement comme appropriée. Je veux féliciter le président du Conseil du Trésor pour la façon dont il a traité cette recommandation, prenant conseil auprès de l'Auditeur général, et réfléchissant ensuite sur la façon dont on pouvait intégrer ce poste dans le système.

Ce à quoi nous avons assisté, je le crois, et moi au cours des deux ou trois ans où j'ai participé à ce Comité et ai entendu les témoignages, ce à quoi nous avons assisté au sein du gouvernement, c'est probablement à une période d'enthousiasme exagéré pour adopter certaines des recommandations du rapport Glassco d'il y a 15 ans, particulièrement en ce qui a trait à la décentralisation des responsabilités et ce faisant nous avons probablement trop laissé la corde se détendre. Et maintenant en fait, on raidit la corde pour rétablir certains des contrôles fondamentaux dans le domaine financier, qui s'imposent d'ailleurs dans le cadre décentralisé des techniques modernes de gestion. Donc, je crois que grâce à cette nouvelle nomination, tel que je conçois la situation, nous allons effectuer en pratique ce que M. Glassco avait à l'esprit d'une façon plus efficace c'est-à-dire une modernisation du processus.

M. Francis a parlé de l'ancien poste de contrôleur du Trésor et même s'il y a eu cette période de vide entre les deux étapes, je crois que nous allons en fait assister enfin à la première étape. C'est-à-dire que nous allons passer de ce genre de poste occupé par un personnage à l'œil sévère, je crois que le poste de contrôleur du Trésor, était un poste plutôt de ce genre, ou l'on examinait chaque pièce, récépissé, etc., pour décider si quelqu'un doit dépenser \$5 ou \$7 ou quoi que ce soit, pour passer à l'établissement maintenant d'un poste qui sera plus conforme aux principes modernes de gestion.

Cette façon de procéder existe dans le secteur privé depuis 25 ou 30 ans, je suis sûr que l'Auditeur général est très au courant et qu'il l'en a fait son profit. Naturellement, les gens impliqués dans le vieux système sont fort hésitants en face de ces nominations car ils ne savent pas ce que ce changement de situation signifiera pour eux et pour leur rôle et je crois qu'on a eu cette situation dans le secteur privé. Nous en sommes venus à un stade que les principales organisations du secteur privé ont déjà vécu.

Je pense donc que le président du Conseil du Trésor et le gouvernement, et je déclare cela à titre de membre impartial du comité, doivent être félicités pour avoir accepté enfin de compte cette recommandation qui sera dure à mettre en pratique. Cela ne fait aucun doute. Il n'y a pas de doute que la personne qui sera nommée à ce poste, particulièrement au début, sera mise sur la sellette et que beaucoup l'observeront et que par conséquent sa tâche sera plus dure que celle de son successeur. Mais si on lui accorde la compréhension nécessaire

## [Texte]

come. The person in the job is going to have a very tough time, but with proper understanding at the senior level, and I am sure that will exist in the Public Service, I think this job can really help to make the whole role of government that much more acceptable in the eyes of the people who are paying the bill, which is really the ordinary person back in the street whom many of us sitting around this table are here to represent.

I would like to make just one other reference to the work of the Public Accounts Committee in this regard. There has been some comment very recently in one of our leading national dailies about the ineffectiveness of Parliament and the parliamentary procedure. I would suggest that what we are seeing here is an indication of the effectiveness of the parliamentary procedure. I would like to feel that this Public Accounts Committee has had some small part to play in this thing's coming about. Many, many forces have been involved and many, many discussions, but I would think even this Committee, through its questioning and its, perhaps, individual discussions with the Minister and with the Auditor General and its deliberations here, has had some small part to play in leading towards the recommendation and the appointment.

The reason I mention that is that I think it is important that people who write today about what Parliament is doing or is not doing should indeed have the sense of responsibility to look behind the system as it takes place in the Chamber day by day and to look at what goes on in committees and at what individual members are doing in their various roles. I suggest that here is a easy example of some effectiveness that this Committee has perhaps had. I would like to hope that that is the case, and I personally feel that it is so. Perhaps I am, as the Auditor General mentioned, somewhat biased, having been on the Committee. He mentioned his bias; I certainly have mine. But I think we have had some small part to play in this.

**The Chairman:** Thank you. Would you like to make any comment on that? Mr. Drury, a supplementary.

• 1220

**Mr. Drury:** I have, perhaps, rather a long supplementary. I was really holding up my hand for time if possible. If you want . . .

**The Chairman:** Well, I am allowing these supplementaries to be non-supplementary and lengthy because I understand—maybe the Minister will correct me if I am wrong—the Minister will not be with us this afternoon or cannot be with us this afternoon. Therefore, providing it is not over ten minutes, Mr. Drury, please continue.

**Mr. Drury:** Well, Mr. Chairman, thank you very much.

In Part 4 or Part 3 of the Report, the last paragraph makes it quite clear that the Comptroller General is responsible for one thing; namely, the establishment and operation of an adequate financial information system. I think, as the Auditor General says, it is one thing to choose the course of action for reasons of public policy knowing that it is neither the most economical nor the most efficient. It is another thing not to have complete and reliable information on which to base a

## [Traduction]

au niveau supérieur, et je suis certain que cela se produira au sein de la Fonction publique, l'accomplissement de ses fonctions paraîtra très certainement aux contribuables, c'est-à-dire à nous tous qui payons la note, d'accepter mieux le rôle que doit jouer le gouvernement.

A ce sujet, je voudrais parler une dernière fois du travail du comité des Comptes publics. Dans un de nos quotidiens nationaux principaux tout récemment on a parlé de l'inefficacité du Parlement de la procédure parlementaire. Je crois que nous assistons ici au contraire à une mesure qui prouve l'efficacité de la procédure parlementaire et je me plais à croire que le comité des Comptes publics y a joué un certain rôle. Il y a toutes sortes de facteurs à considérer et toutes sortes de discussions qui ont eu lieu mais grâce à ces questions et peut-être aux discussions faites avec le ministre et l'Auditeur général, je crois que le comité a aidé humblement à l'établissement de cette recommandation et à cette nomination.

J'ai voulu mentionner ce fait parce que je crois que ceux qui aujourd'hui décrivent ce que le Parlement fait ou ne fait pas devraient avoir le sens des responsabilités et examiner ce qui se passe quotidiennement à la Chambre et dans les comités et le rôle que jouent les députés dans leurs diverses fonctions. Voici donc un exemple que je cite du rôle du comité même si peut-être que j'ai un peu de parti pris, comme l'Auditeur général a mentionné qu'il avait son parti pris, car je fais partie du comité. Il a indiqué son parti pris et très certainement j'ai le mien. De toute façon, nous avons joué notre rôle dans toute cette question.

**Le président:** Merci. Aimerez-vous apporter des commentaires? Monsieur Drury, vous voulez poser une question supplémentaire?

**M. Drury:** J'ai une assez longue question supplémentaire. En réalité, je levais la main pour avoir un tour complet. Si vous voulez . . .

**Le président:** Si je permets des questions supplémentaires un peu plus longues, c'est que je crois savoir que le ministre ne pourra être de retour cet après-midi. Je ne crois pas me tromper en l'affirmant. Je vous permets donc de prendre la parole maintenant, monsieur Drury. J'espère simplement que ce ne sera pas pour dix minutes.

**M. Drury:** Je vous remercie, monsieur le président.

Le dernier paragraphe de la partie 3 ou de la partie 4 du rapport est très clair en ce qui concerne une attribution bien précise du contrôleur général: il doit mettre sur pied et maintenir un système adéquat de données financières. Comme l'auditeur général l'a lui-même souligné, c'est une chose de décider d'une voie pour des raisons d'ordre politique, en sachant bien que ce n'est pas la plus économique ou la plus efficace, mais c'en est une autre de ne pas avoir de données complètes et

*[Text]*

decision. And, hopefully, the principal responsibility of this man, the Comptroller General, will be to put in place a more adequate financial information system than we have now. I take it that is his main function. Mr. Andras indicated there was some, perhaps difference of view or worry, about a secondary function that is comprised in the words "controller" and "controlling". And there are words, in paragraphs 322 and 323, which I can see lead in to this business of: is this man a manager of the operation or is his responsibility that of providing adequate information on which the manager, presumably the deputy head or the line man, would make decisions? And I would like really to know how the Auditor General and the President of the Treasury Board have resolved this particular question.

This is why financial officers with a department need to be able to look for guidance to a senior officer, especially a comptroller, who can assist in resolving differences between financial and operational staff. This, I would think, gives rise to the empire notion. Now, it seems to be quite clear that the auditors themselves are not responsible for decisions taken by management provided they fulfil their function of advising management of what the background and what the facts are, but the decisions are not those of the auditors, they are the decisions of the management.

In this case I am not quite sure how you impose checks on the way managers exercise their authority. This is real control of the managers. Now, there are two ways to do it: one is to ensure that they have adequate relevant information, that is, they have a good information system operating; and the other is to have some veto power. I would like to know how this particular control aspect . . . I am clear about the information system, it is a necessity, it is a desirability and I commend the government for taking effective steps to put it into operation. The only thing that worries me a bit, and I suppose this is what worries the President of the Treasury Board, is whether these financial officers are going to control, in the sense of imposing checks on, the operational staff. Whose responsibility is it if adverse—if I can call it this—information is provided and the deputy head or one of his officers does not act on it, but in fact flies right in the face of it as the final paragraph 326 suggests they should be able to do.

It is one thing to choose the course of action for reasons of public policy, knowing it is neither the most economical nor the most efficient, which implies that occasions can arise when you act contrary to the information provided, or not in the sense that economy and efficiency and the logic of it would imply. Now, is it the controller's responsibility to stop the operational man from doing that or is his responsibility the provision of adequate information?

*[Translation]*

dignes de foi sur lesquelles on puisse fonder cette décision. Il est à souhaiter que la principale attribution de ce contrôleur général sera la mise en place et le maintien d'un système de données financières plus efficace que celui qui existe maintenant. Ce devrait être sa principale fonction. Par ailleurs, M. Andras a indiqué qu'il y avait des divergences d'opinions sur une fonction secondaire qui tient au terme même de contrôleur. Et j'entrevois, de la façon dont sont rédigés les paragraphes 322 et 323, la possibilité qu'on soit amené à se demander si ce contrôleur sera chargé de mener les opérations lui-même ou si son rôle sera seulement de fournir les renseignements pertinents aux directeurs, aux sous-ministres ou aux personnes exerçant l'autorité, afin qu'ils puissent prendre les décisions. Je voudrais savoir de quelle façon l'auditeur général et le président du Conseil du Trésor ont pu résoudre ce problème.

C'est une raison de plus pour faire en sorte que les agents financiers des ministères puissent se tourner vers des personnes responsables, plus précisément le contrôleur, qui les aident à résoudre les problèmes entre eux et les fonctionnaires chargés d'appliquer les programmes. Encore une fois, on peut parler d'un rôle d'arbitre. Les vérificateurs ne peuvent certainement pas être tenus responsables des décisions des directeurs pour autant qu'ils remplissent leurs fonctions et exposent les faits à ces directeurs. Les décisions n'appartiennent pas aux vérificateurs; elles appartiennent aux directeurs.

Dans ce contexte, je ne vois pas comment on peut exercer un contrôle sur la façon dont les directeurs exercent leur autorité. Je parle ici d'un contrôle réel sur les directeurs. Il y a deux façons de procéder. On peut soit s'assurer qu'ils ont toutes les données nécessaires, c'est le système de données dont je parlais, soit prévoir un droit de veto. Je voudrais savoir aussi de quelle façon cette question a été résolue . . . Je répète que selon moi, le système d'information est une absolue nécessité. Et je félicite le gouvernement d'avoir pris des mesures pour l'instaurer. Ce qui m'inquiète surtout, je suppose que c'est un point qui inquiète également le président du Conseil du Trésor, c'est la question de savoir si les agents financiers exerceront un contrôle sur les responsables des programmes et feront des vérifications. Qui est responsable si des renseignements négatifs—je ne sais pas si je puis utiliser ce terme—sont signalés au sous-ministre ou à un de ses aides, qu'ils ne prennent aucune mesure ou qu'ils font exactement le contraire de ce qui est recommandé, comme le paragraphe 326 semble le leur permettre?

Le paragraphe indique que c'est une chose de choisir une voie pour des raisons d'ordre politique, en sachant que ce n'est pas la plus économique ou la plus efficace, ce qui fait croire qu'il pourrait se présenter des occasions où on agira en dépit de l'information reçue, sans se soucier des principes économiques, de l'efficacité ou de la logique. Le contrôleur aura-t-il le droit d'empêcher les personnes responsables des programmes de s'engager dans cette voie ou se bornera-t-il simplement à fournir des renseignements pertinents?

**The Chairman:** Mr. Andras.

**Le président:** Monsieur Andras.

[Texte]

• 1225

**Mr. Andras (Port Arthur):** Mr. Chairman, Mr. Drury I think you have really gone to the absolute nub of the potential concerns that were implied by the word umpire and indeed this was in one way or another the subject of a great deal of my discussions with the Auditor General on whether we should proceed down this path.

Now, I would say this is the way I consider it to have been resolved. If indeed there was any real question at any time, other than the use of words and so forth, quite clearly our objective was to make very sure that in the process of proceeding through a comptroller general appointment to improved financial management and control that we did not superimpose an authority that could detract from the responsibility and authority of the line operations, particularly the deputy ministers and the ministers. That is the accountability aspect which we think should be retained and, of course, that was a very good part of Glassco. As has already been pretty thoroughly examined in the creation of the Financial Administration Branch of March of last year, which would be absorbed into the comptroller general operation, I see this operating essentially in the establishment of systems. That will be tremendously weighted toward information systems that clearly establish the ability to measure performance toward expenditure along the line as presented by the government as authorized by Parliament.

Now, within the departments themselves, it is the feeling which I share, having been a line minister for some time of two or three different departments, that there has been perhaps a lack of emphasis on competent advice on expenditure matters. That problem has been addressed for the last year or so since the Financial Administration Branch was established. So a great deal of our success will lie with the competence, ability and attention paid to the information systems that will be developed and administered—financial flow, cash flow, all these kinds of things—within the departments and the agencies of the government.

The financial administrators within the departments, which are in the process of being beefed up and enhanced by recruitment and training, will be responsible to the Deputy Ministers, and through them to the Ministers themselves because they are the managers of those operations, not Treasury Board, not the comptroller general, not the financial administration within the department. The Deputy Minister, to put a focal point on it particularly, through the Minister will be responsible for the operations, the management decisions, all those sorts of things. It is our belief, and I think it is a correct one, that the ability to manage will be improved, performance of managers will be improved, by access to much better information systems on a regular basis.

• 1230

Let us take some hypothetical cases to try to illustrate and get to the point, because that was the nub of some of our problems. In the ordinary course of events, the Comptroller General, post allocation of resource commitments by the government and by Parliament, working in very close collabora-

[Traduction]

**M. Andras (Port Arthur):** Monsieur Drury, vous allez au cœur du problème lorsque vous parlez des possibilités que sous-entend le terme d'arbitre. Or, cette question a fait l'objet de longues discussions entre l'auditeur général et moi-même. Nous nous sommes demandés si nous devons nous engager dans cette voie.

Je vais essayer de vous expliquer la façon dont la question a été tranchée, du moins à mes yeux. Si l'utilisation du terme prévalait bien une intention à cet égard, notre objectif devait être, en créant le poste de contrôleur général en vue d'améliorer la gestion et le contrôle financier, de ne pas superposer une autre autorité à la hiérarchie déjà existante, surtout au niveau des sous-ministres et des ministres. Cette responsabilité devait être maintenue. C'était un des aspects intéressants du rapport Glassco. Comme il en a été longuement question au moment de la création de la direction de l'administration financière au mois de mars de l'année dernière, laquelle direction sera absorbée par le nouveau bureau du contrôleur général, je vois cette autorité s'exerçant dans le sens de systèmes. Il y aura une grande insistance sur le système d'information permettant de mesurer l'efficacité des dépenses telles que voulues par le gouvernement et autorisées par le Parlement.

A l'intérieur des ministères eux-mêmes, on émet l'avis, je le partage d'ailleurs et j'ai été ministre de deux ou trois portefeuilles différents, qu'il y a un manque de conseillers compétents sur la question des dépenses. On s'est attaqué au problème cette année avec la création de la direction de l'administration financière. La clé du succès pour une grande part serait donc la compétence des conseillers, l'attention que l'on portera au système d'information sur les diverses questions financières au sein des ministères et des organismes du gouvernement.

Les agents financiers à l'intérieur des ministères, dont le nombre est accru actuellement au moyen du recrutement et dont la compétence est améliorée par un programme de formation, sont responsables aux sous-ministres, et par l'entremise de ces derniers, aux ministres même. Ce sont eux en effet qui dirigeront les opérations, non pas le Conseil du Trésor, le contrôleur général ou la direction de l'administration financière du ministère. Et pour bien préciser, disons que le sous-ministre, par l'intermédiaire du ministre, sera chargé des opérations, des grandes décisions, etc. Nous comptons bien que l'aptitude à diriger les opérations sera améliorée, que le rendement des directeurs de programmes sera meilleur avec des systèmes d'information mieux conçus et plus réguliers.

Je vais essayer de vous donner des exemples précis pour illustrer un peu les problèmes que nous avons eus. De façon générale, le contrôleur général, une fois que les ressources auront été réparties par le gouvernement et le Parlement, de concert avec le secrétariat du Conseil du Trésor et surtout la

## [Text]

tion with the Secretary of Treasury Board, particularly the Program Branch of the Secretariat, will be looking at improved information systems methods for the departments in the broad sense, across the length and breadth of the Public Service, so that you can get improvements that were effected here introduced over here, get a standardization and so forth, so that the reports of the information are more easily understood.

But, if the financial administrator within a department, through the better information systems and the flow of information from those, determined that something was getting off course, that there was a deviation or a variation from the intent or purpose of the vote, of the authorization of funds, I think that, in the ordinary course of day-to-day activity he or she would make sure that the deputy minister was so informed. And that deputy minister, often, I presume, in consultation with the minister, would sit down and say, yes, my goodness, this is happening, and we want to get back on course. So he would make the management decision about the corrective action to be taken.

The same information system would be flowing to the Comptroller General, to the Secretary of the Treasury Board, and, on a routine basis, I would imagine that, if there were a variation, it would be flagged and watched for improvement. If it were a sharp, very significant and very dangerous one, there would probably be a phone call to say: Look, I presume you have noticed, because we have noticed, that something is heading is heading a little off course here. The answer: Yes, I have flagged that, I have talked to the deputy minister and the minister, and these are the corrective decisions and changes that are going to take place. Okay. But you probably flag it to watch it down the path. If those improvements were effected, then maybe there would be more frequent discussions at that level.

In the ultimate possibility that no corrective action was taken and a continuing evidence indicated that nothing was being done, then the Comptroller General, working with the Secretary of the Treasury, the Program Branch, might have occasion to talk to the deputy and say: Look, you know, nothing seems to be happening here. Is it that there has been some change in the policy conditions which led to the decision on the allocation of these funds in the first place? Has the circumstance shifted, or something like that, which is a policy matter? Or, is it performance?

Now, taking that a great deal further, to try to make my comments or reaction briefer, I suppose, ultimately, one should envisage where there was a continuation after these measures, these information exchanges and discussion of the situation, that the Comptroller General, working with the Secretary of the Treasury Board, from the information systems and watching the progress or lack of progress would say: Look, something is really quite wrong here. I will alert the Minister. Then it might be on a minister-to-minister level. Treasury Board President, or members of the Treasury Board, would take that up as a more serious matter, but always recognizing that the prime responsibility for management decisions and operational implementation of those decisions is with the deputy minister

## [Translation]

direction des programmes du secrétariat, verra à améliorer les systèmes d'informations dans les ministères et dans toute la fonction publique. Ces améliorations prendront diverses formes; il pourrait y avoir certaines normalisations qui feront que l'information pourra être mieux comprise.

Si l'agent financier du ministère, grâce à cette meilleure information, estime que quelque chose ne va pas, qu'il y a une dérogation à l'intention ou au but du crédit, de l'autorisation, il voudra s'assurer normalement que le sous-ministre est au courant. Et le sous-ministre, en consultation avec le ministre, constatera que quelque chose ne va pas. Il pourra alors décider de prendre des mesures en vue de redresser la situation.

Cette même information émanant du contrôleur général parviendra au secrétariat du Conseil du Trésor. Chaque fois qu'il y aura une dérogation, je suppose qu'elle sera signalée de façon routinière et qu'on surveillera le déroulement des opérations. Lorsqu'il s'agira de dérogation importante et dangereuse, les responsables pourront communiquer entre eux de façon à vérifier si le fait a été signalé et si le sous-ministre et le ministre sont au courant et prennent les mesures qui s'imposent. De toute façon il y aura une surveillance qui s'exercera. Au fur et à mesure que les opérations seront apportées, les discussions pourront se faire plus fréquentes.

Il y a encore la possibilité que des mesures ne soient pas prises et que la situation continue de se détériorer. Alors, le contrôleur général, en collaboration avec le secrétariat du Conseil du Trésor, la Direction des programmes, pourra demander à parler au sous-ministre et lui signaler ce qui ne va pas. Il voudra savoir s'il y a un changement de politiques concernant la répartition des fonds. Il voudra savoir si les circonstances ont changé ou s'il y a des faits nouveaux.

Pour aller plus loin, et pour résumer un peu ma pensée là-dessus, je suppose qu'il pourra se présenter des cas où malgré les mesures prises, malgré les échanges de vues, malgré les discussions, le contrôleur général, toujours en collaboration avec le secrétariat du Conseil du Trésor, voudra alerter directement le ministre. Le contrôleur général aura été informé constamment des progrès ou du manque de progrès dans ces cas. A ce niveau, la discussion se tiendra entre ministres. Le président du Conseil du Trésor ou les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor pourront intervenir, mais il sera toujours reconnu que la principale responsabilité pour les grandes décisions et l'application des programmes appartient au sous-ministre et au ministre, dans l'ordre hiérarchique. Notre fonc-

*[Texte]*

and the minister in the line operation, and that our function is to assist in systems in the line operation that can help that manager manage better and ultimately to be check, if there is an absolute performance lack that is not being corrected. That is as I see it. Now this is what we really mean, in my terms, by the functional relationship and so on, not a direct "you cannot do this and you cannot do that", but an alerting, a followup, and ultimately, I suppose, if nothing happens, then a referral to the ministerial system and ultimately, in the most extreme situation, I suppose a Cabinet assessment of the whole situation to get the necessary corrective action. That is the way I see it operate.

**The Chairman:** There are two matters I wanted to refer to and I guess we do not have much time.

• 1235

**Mr. Drury:** Possibly the Auditor General would like to say a word.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I will be very brief. I would like to perhaps summarize what I think the President of the Treasury Board is driving at. I think it lies in the distinction between a line job and a staff job. A manager occupies a line job whereas a comptroller, whether he be a departmental comptroller or a comptroller general, occupies a staff job. Now it seems to me that a staff officer is required to give advice, and it better be good advice because otherwise it would be most unfortunate for him. The manager, who is a line officer, is under no obligation to either seek or follow advice, even though it be good advice, but if it later proves that it would have been advantageous for him to have followed such advice then indeed it could be unfortunate for him, because the entire responsibility will have been his. I think that is all I would like to say, sir.

**Mr. Chairman:** Mr. Minister, I wish you were coming back because there are all sorts of areas here that I think the Committee would like to get into.

**Mr. Andras (Port Arthur):** Perhaps we can arrange for a further meeting.

**The Chairman:** I think the Committee would like that. Just briefly, one of the two areas that I would like to touch on here right now is of course the bill itself. I am not trying to pierce the euphoric haze that apparently exists around here but it is another indication of the rather sloppy legislative processes we have when early in a session you can introduce a bill and before the session is half over come along with major changes in your attitude to recommendations that have been made continually since . . .

**Mr. Andras (Port Arthur):** Are you talking about the Auditor General's bill? There are no changes to the Auditor General's bill.

*[Traduction]*

tion est d'aider à l'élaboration de systèmes destinés à faciliter la tâche des directeurs et de vérifier si des mesures sont prises lorsque des situations doivent être corrigées. Ce sont là les choses telles que je les vois. C'est vraiment là ce que nous voulons dire par des relations fonctionnelles; il ne s'agit pas de dire directement «vous ne pouvez pas faire ceci, vous ne pouvez pas faire cela,» mais de donner un avis, de faire un suivi et, en définitive, je suppose, si rien ne se produit, un renvoi au système ministériel; en fin de compte, pour les cas les plus extrêmes, je suppose qu'une évaluation de la situation par le Cabinet pourrait être effectuée afin d'obtenir les mesures correctives qui s'imposent. Voilà comment, à mon sens, cela devrait fonctionner.

**Le président:** Il y a deux questions que je voulais aborder, mais je suppose que nous n'avons pas beaucoup de temps.

**M. Drury:** Peut-être que l'auditeur général aimerait ajouter un mot.

**Le président:** Oui.

**M. Macdonell:** Monsieur le président, je serai très bref. J'aimerais essayer de résumer la pensée du président du Conseil du Trésor. Je pense qu'elle est liée à la distinction à établir entre un poste hiérarchique et un poste fonctionnel. Un directeur occupe un poste hiérarchique alors qu'un contrôleur, qu'il s'agisse du contrôleur d'un ministère ou du contrôleur général, occupe un poste fonctionnel. Or, il me semble qu'un employé qui occupe un poste fonctionnel doit fournir des conseils, et il vaut mieux que ces conseils soient bons, sinon gare. Le directeur, qui occupe un poste hiérarchique, n'est obligé ni d'obtenir ni de suivre les conseils, même si ce sont de bons conseils; toutefois, s'il est révélé par la suite qu'il lui aurait été avantageux de suivre ces conseils, c'est alors lui qui sera dans le pétrin, parce qu'il sera considéré comme entièrement responsable. Je pense que c'est tout ce que j'ai à dire, monsieur.

**Le président:** Monsieur le ministre, j'aimerais que vous puissiez revenir, parce que les membres du Comité ont encore beaucoup de questions à vous poser.

**M. Andras (Port Arthur):** Peut-être pourrions-nous organiser une autre réunion.

**Le président:** Je pense que le Comité aimerait bien cela. Il y a deux domaines dont j'aimerais traiter rapidement, mais parlons d'abord du projet de loi lui-même. Je ne veux pas nécessairement nous dégarer de l'euphorie qui nous entoure, mais je trouve que c'est prouver encore une fois la maladresse des processus législatifs que de présenter un projet de loi au début d'une session et, avant que la moitié de cette session se soit écoulée, de faire soudain état de modifications importantes de votre attitude face à des recommandations qui ont été constamment faites depuis . . .

**M. Andras (Port Arthur):** Parlez-vous de la Loi sur le Vérificateur général? Il n'y a aucune modification à la Loi sur le Vérificateur général.

[Text]

**The Chairman:** All right, but certainly changes in regard to recommendations made in the past which have to affect the attitude of a great many members.

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, when we have the bill before us I am sure we will have ample opportunity to do that.

**The Chairman:** I was wondering, first of all, if there are any changes that you do envisage to the bill? Are there going to be any legislative enactments in regard to the comptroller general concept at all? If so, where are they going to be incorporated in a statutory form? And, secondly, I would like to hear far more, and perhaps now we do not have the time to do it, about the relationship between the Auditor General and the comptroller general and the relationship between this Committee and the comptroller general. I know you insisted yesterday that this man is an adviser to government, whereas of course the Auditor General is an adviser to Parliament. Nevertheless, we are dealing here, in this whole general subject, with the carrying out of the requirements laid down by Parliament as far as its financial expenditures and approvals are concerned, and surely Parliament itself does have some part to play in the scrutiny and the recommendations of the comptroller general. Now I can see the difficulties. This is one of the things I think which bothered you at the very beginning of this whole matter, namely accountability. You are worrying about accountability to the administrators, I am worrying about accountability to Parliament, and there is a very gross difference sometimes. Perhaps this is not the place to do it.

**Mr. Francis:** You are opening a large question.

• 1240

**The Chairman:** If you could possibly come back, Mr. Minister, I think the members of the Committee would appreciate it. I would like to hear an extended view or comment by the Auditor General in regard to these relationships, and I would like to hear your views as well on how you think this thing is going to fit into the over-all picture.

**Mr. Andras (Port Arthur):** I certainly will make myself available. Indeed, I guess in my remaining time at this meeting there is not sufficient left to cover all that ground. But I must say, Mr. Chairman, with respect, I do not see—maybe I have missed the point here—any affront to Parliament or the Committee...

**An hon. Member:** Oh, no.

**Mr. Andras (Port Arthur):** ... in the decision to appoint a Controller General as related to the Auditor General's bill. There has been no change to the Auditor General's bill since tabled on First Reading. I understand that there may be some suggestions at the Committee. I think the Auditor General himself indicated that they may be perhaps in the nature of housekeeping amendments. I will certainly look at those, but there has been no change to the bill.

[Translation]

**Le président:** C'est très bien, mais il y a certes des changements d'attitudes quant à certaines recommandations faites antérieurement, modifications qui vont influencer sur l'attitude d'un grand nombre de députés.

**M. Francis:** Monsieur le président, je suis certain que lorsque nous devons examiner le projet de loi, nous aurons amplement le temps de discuter de cela.

**Le président:** Je me demande, d'abord, si vous envisagez d'apporter des modifications au projet de loi? Y aura-t-il des dispositions législatives ayant trait au concept du Contrôleur général? Dans l'affirmative, où seront-elles incluses dans les lois? Deuxièmement, j'aimerais en savoir beaucoup plus, bien que nous n'ayons certes pas le temps de le faire maintenant, au sujet des relations entre le Vérificateur général et le Contrôleur général ainsi que les rapports entre ce Comité et le contrôleur général. Je sais que vous avez précisé hier que cet homme serait un conseiller du gouvernement alors, bien sûr, que le Vérificateur général est un conseiller du Parlement. Toutefois, nous traitons ici de l'exécution des exigences du Parlement en ce qui a trait aux dépenses et à l'obtention d'approbations; or, à cet égard, le Parlement a certes un rôle à jouer en ce qui concerne l'examen effectué par le contrôleur général et les recommandations qu'il va fournir. Je vois déjà les difficultés qui vont surgir. J'ai l'impression que, dès le début de cette affaire, vous avez trouvé ennuyeuse la question de l'obligation de rendre des comptes. Vous vous préoccupez de la responsabilité à l'endroit des administrateurs, je me préoccupe de la responsabilité à l'endroit du Parlement, et la différence est parfois énorme. Peut-être n'est-ce pas le moment ni l'endroit pour en discuter.

**M. Francis:** Vous vous lancez là dans un sujet très vaste.

**Le président:** Si vous pouviez revenir nous voir, monsieur le ministre, je pense que les membres du Comité vous en sauraient gré. J'aimerais entendre l'auditeur général nous parler de ces relations et j'aimerais également connaître vos opinions à ce sujet.

**M. Andras (Port Arthur):** Je ferai en sorte d'être disponible. En fait, je suppose que, compte tenu du temps qui reste avant la fin de cette réunion, je ne peux pas traiter de tout cela. Je dois toutefois dire, monsieur le président, sauf votre respect, que je ne vois pas—peut-être ai-je mal compris vos propos—comment le parlement ou le comité peut se sentir insulté...

**Une voix:** Ah, non!

**M. Andras (Port Arthur):** ... du fait que nous ayons décidé de nommer un contrôleur général et des liens entre cette décision et la Loi sur le Vérificateur général. Il n'y a eu aucune modification apportée à la loi sur le vérificateur général depuis sa première lecture. Si je comprends bien, il y aura certaines propositions faites au cours des réunions du Comité. Je pense que le vérificateur général a lui-même indiqué qu'il y aura peut-être des modifications mineures. Je serais certainement disposé à les examiner, mais il n'y a eu aucune modification apportée au projet de loi.

## [Texte]

Having been through the process of a very deep, intense examination of the proposal re the Comptroller General, I am asking you, having made up my mind and made the recommendations to my colleagues and had their agreement to proceed, whether you are implying or suggesting that, having done that, I should have waited. Having made the decision now, my own hope is that we can get on with that and get the man in place and operating as quickly as possible.

I really do not see the relationship there. It certainly was no Machiavellian plot at all. Having made the decision, I wanted to get it rolling and announced and going. And I chose Parliament to make the announcement in, too incidentally.

**The Chairman:** In respect of the Second Reading of the bill.

**Mr. Andras (Port Arthur):** Well, I thought this was . . .

**The Chairman:** All right.

**Mr. Andras (Port Arthur):** I do not deny the correlation in the whole question of the thing. But know often the opposition says we go out and do, say, have a press conference on these things, and I chose to do it in the most, I think, ethical and formal fashion I could. The only variation in that would have been a statement on motions, but this gave, in fact, as much opportunity for anybody in the House to examine a thorough statement in the way of a 40-minute exposé of what we had in mind and let them respond, and I appeared before the Public Accounts Committee forthwith thereafter. It really was, I felt, the best way I could honourably deal with the issue and the Committee. If there is an implication that that was the wrong thing to do, then I will stand corrected . . .

**An hon. Member:** No, no.

**Mr. Andras (Port Arthur):** . . . but confused.

As to the relationship of the Comptroller General to the Auditor General, as to the relationship of the Comptroller General to this Committee and to Parliament, yes, these issues, and I have been very candid about it, do enter into the question of accountability and so on. We have an officer of Parliament, in the person and office of the Auditor General, who reports directly to Parliament. We do have a management responsibility as the executive branch of government, and we have officials of that branch who primarily are advisers.

This Comptroller General, it has now been established, will be a deputy minister, and his relationship to this Committee, his relationship to Parliament, will be that of any other deputy minister of the government. He will not be, as the Secretary of the Treasury Board would not be, I hope, called upon to comment on policy matters, which are the prerogative of Parliament and its agency, which is the government, the Cabinet. But on matters of detail, of course he will be available, as any other deputy, as the Secretary of Treasury board is going to be available in your subsequent Committee hearings now.

## [Traduction]

J'ai observé un long processus d'examen intense et approfondi de la proposition touchant le contrôleur général; j'en suis parvenu à une conclusion, et j'ai présenté des recommandations à mes collègues et j'ai obtenu leur accord; je me demande donc si vous vouliez dire ou vous laissiez entendre que, cela étant un fait accompli, j'aurais dû attendre. Ayant pris cette décision maintenant, j'espère simplement que nous allons la mettre en application et nommer cet homme afin qu'il occupe son poste aussi rapidement que possible.

Je ne vois vraiment pas le rapport. Il ne s'agit certainement pas du tout d'un plan machiavélique. Ayant pris une décision, j'ai voulu aller de l'avant, et je l'ai annoncé. En outre, soit-disant en passant, j'ai choisi l'enceinte du Parlement pour faire cette annonce.

**Le président:** Pour ce qui est de la deuxième lecture du projet de loi.

**M. Andras (Port Arthur):** Eh bien, j'ai pensé que c'était . . .

**Le président:** Très bien.

**M. Andras (Port Arthur):** Je ne nie pas qu'il y ait un lien entre les deux choses. Toutefois l'opposition nous accuse souvent de tenir une conférence de presse dans les occasions de ce genre; j'ai choisi le moyen le plus éthique et le plus officiel, à mon sens. La seule autre méthode adoptée aurait pu être une déclaration par la voie de motions, mais notre procédé a donné tout autant l'occasion à chacun des députés de la Chambre d'examiner la question; nous avons fait un exposé d'une quarantaine de minutes, et nous avons laissé les députés nous faire part de leurs réactions; en outre, je comparais devant le Comité des comptes publics aussitôt après. J'ai trouvé que c'était le meilleur moyen pour moi de traiter correctement de la question et de respecter le Comité. Si qui que ce soit pense que j'ai eu tort d'agir ainsi, je veux bien faire amende . . .

**Une voix:** Non, non.

**M. Andras (Port Arthur):** . . . honorable, tout en avouant ma confusion.

Pour ce qui est des rapports entre le contrôleur général et le vérificateur général, entre le contrôleur général et ce Comité ainsi que le Parlement, ce sont là des questions, et je l'ai toujours dit ouvertement, qui sont liées à la question de la responsabilité et ainsi de suite. Nous avons, en la personne du vérificateur général, un fonctionnaire du Parlement qui est directement comptable au Parlement. En notre qualité de service exécutif du gouvernement, nous avons une responsabilité de gestion et nous avons des fonctionnaires de ce service qui sont principalement des conseillers.

Ce contrôleur général, comme cela a maintenant été établi, aura rang de sous-ministre, et ses rapports avec ce Comité, avec le Parlement, seront ceux de n'importe quel sous-ministre de l'administration. Il ne sera pas appelé, pas plus que ne l'est le secrétaire du Conseil du Trésor, à traiter de questions de politique, qui sont les prérogatives du Parlement et de son agence, c'est-à-dire le gouvernement, le Cabinet. Toutefois, bien sûr, il sera disponible pour les questions de détail comme tout autre sous-ministre, comme le secrétaire du Conseil du Trésor sera disponible pour les audiences futures de votre Comité.

[Text]

I was asked yesterday if this officer would make annual reports to Parliament and I said, no, he will not. He will unquestionably have a great influence on the information that Parliament and this Committee gets. There is a recognition of the need for better and more detailed information in the form of the estimates, for instance. We consider that that is a very important aspect of the allocation of the resource function, too. But the Comptroller General, as a senior officer within the government dealing with those kinds of things, the very things that Mr. Drury was commenting on, and in my response, I will have a tremendous role to play in that. And in terms of better information for Parliament I cannot see any way but that this will enhance the opportunity and the facilities of Parliament to better examine the expenditures of the government. If it does not, for God's sakes, what is the point of the whole exercise.

**The Chairman:** I agree.

• 1245

**Mr. Andras (Port Arthur):** Now, there are limits to that, Mr. Chairman, and I am going to be very blunt and candid about it. This officer is an officer, a Deputy Minister, reporting to me, or to the President of the Treasury Board, and he is not an officer of Parliament. Now, if we wish to change that kind of thing, then again, we are back to this whole question of accountability which I think is something that opposition members as well as government members would want to examine extremely carefully. I am not saying that there may not be new ways to do it but I do not want to see it done through the back door, as it were, and this is one of the concerns I have. Now, I would be delighted to come back but...

**The Chairman:** Well, I wish you would, Mr. Minister, because you know, some of us have the feeling that, in some ways, the main factor, the main element, that we have to rely on in regard to the forms and accountability, is disclosure. You know, we have a classic case before us where certain elements of irregularity have been brought to the attention of Cabinet.

**Mr. Andras (Port Arthur):** Particularly in the crown corporations.

**The Chairman:** Yes, that is right, and have been brought to the attention of the Prime Minister. And for five years, four years, three years, whatever it is, nothing at all was done until somebody blew the whistle publicly. And I think this is an element that we have got to look at very carefully and I hope we are going to have the opportunity, as a Committee, of discussing the matter and suggesting to you our views in relation to this.

**Mr. Andras (Port Arthur):** Surely. And I do not want to prolong this debate but you know I think, if I may say as a personal opinion, much of what you are suggesting now lies in the realm of the Crown Corporation proposals that I have indicated we are going to deal with before long. And much of it lies in the authority and mandate of the Auditor General himself in terms of the past years. I am not going to go into that issue but...

[Translation]

On m'a demandé hier si ce fonctionnaire présenterait des rapports annuels au Parlement et j'ai dit que non. Sans aucun doute, il aura une très grande influence sur les renseignements qu'obtiendront le Parlement ainsi que ce Comité. On reconnaît le besoin de fournir des renseignements meilleurs et plus détaillés en ce qui a trait aux prévisions budgétaires, par exemple. Nous considérons qu'il s'agit là d'un aspect très important du travail d'affectation des ressources. Toutefois, en sa qualité de haut fonctionnaire du gouvernement s'occupant des choses dont a parlé M. Drury et dont j'ai parlé dans ma réponse, il aura un rôle très important à jouer. Pour ce qui est de l'obtention de meilleurs renseignements par le Parlement, je ne vois pas comment cette mesure pourrait faire autre chose que de permettre au Parlement de mieux examiner les dépenses du gouvernement. Sinon, Bon Dieu, à quoi cela servirait-il?

**Le président:** Je suis tout à fait d'accord.

**M. Andras (Port Arthur):** Il y a toutefois des limites à cela, monsieur le président, et je vais être catégorique à ce sujet. Ce fonctionnaire est un fonctionnaire, un sous-ministre, qui n'est comptable ou est comptable au président du Conseil du Trésor, et ce n'est pas un fonctionnaire du Parlement. Or, si nous voulons changer cela, nous en revenons à cette question de la responsabilité que tant les députés de l'opposition que les députés du gouvernement vont devoir examiner très prochainement. Je ne dis pas qu'il n'existe pas de nouvelles manières d'aborder la question, mais je ne veux pas que cela se fasse, en quelque sorte, en catimini, et c'est là une de mes préoccupations. Je serai donc ravi de revenir, mais...

**Le président:** Eh bien, je souhaite justement que vous reveniez, monsieur le ministre, parce que certains d'entre nous ont l'impression que l'élément ou le facteur principal sur lequel nous devons compter quant à la responsabilité est la divulgation. Vous le savez, nous examinons actuellement un cas classique d'irrégularités qui ont été portées à l'attention du Cabinet.

**M. Andras (Port Arthur):** Et portant notamment sur des corporations de la Couronne.

**Le président:** Oui, c'est exact, et il s'agit d'irrégularités qui ont été portées à l'attention du premier ministre. Or, pendant cinq, quatre ou trois ans, on n'a absolument rien fait; il a fallu qu'il y ait des révélations publiques. Je pense que c'est un élément que nous devons examiner très attentivement et j'espère que notre Comité aura l'occasion de discuter de cette question avec vous et de vous communiquer ses opinions à ce sujet.

**M. Andras (Port Arthur):** Bien sûr. Je ne veux pas prolonger ce débat indéfiniment, mais j'aimerais exprimer une opinion personnelle. A mon sens, une grande partie des problèmes dont vous parlez font l'objet des propositions ayant trait aux sociétés de la Couronne dont nous comptons nous occuper d'ici peu. En outre, ces problèmes relèvent en grande partie du pouvoir et du mandat du vérificateur général lui-même pour ce

[*Texte*]

**The Chairman:** No.

**Mr. Andras (Port Arthur):** The comptroller will not be an inhibitor but he is not going to be an officer of Parliament.

**The Chairman:** Right.

**Mr. Drury:** Mr. Chairman, is that not the first item on this sheet here?

**The Chairman:** Yes. All right. In any event, we will adjourn, now, and the Committee sits again, this afternoon, in this room, at 3.30. The meeting is adjourned to the call of the Chair. Thank you, Mr. Andras.

[*Traduction*]

qui est des années antérieures. Je ne vais pas me lancer dans cette discussion, mais . . .

**Le président:** Non.

**M. Andras (Port Arthur):** Le contrôleur ne constituera pas un empêchement, mais il ne sera pas un fonctionnaire du Parlement non plus.

**Le président:** Parfaitement.

**M. Drury:** Monsieur le président, n'est-ce pas là justement la première question qui figure sur cette feuille?

**Le président:** Oui. Très bien. De toute façon, nous devons maintenant lever la séance. Le Comité siège de nouveau cet après-midi, dans cette salle, à 15 h. 30. La séance est levée. Merci, monsieur Andras.



## APPENDIX "PA-188"

MAXWELL HENDERSON

Phone:  
(416)  
922-4252

112 St. Clair Avenue West  
Toronto, Ontario  
M4V 2Y3

April 13, 1977

Mr. Allan Lawrence, M.P.  
Chairman  
Public Accounts Committee  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Lawrence,

I hope you have returned feeling rested after your short holiday. I hope from now on the tempo of the Committee's activities will become easier.

I appreciated yours and the members' kindness to me very much on April 5th when I appeared on the Polysar matter and had to say things which had to be said however distasteful they were to me personally. I am sorry I cannot return next week for reasons Mr. Campbell will explain to you.

I am interested in the ensuing discussions the members will be having with Jim Macdonell and others about the auditing of crown corporations. I have given this a great deal of thought on the basis of my experience during my thirteen years on the job in Ottawa. One thing emerges very clear in my opinion and that is that Canada should adopt the same rule of law as the United States in this field, namely that the accounts of all corporations, crown and otherwise, financed by public funds should without exception be examined

and reported on to Parliament by the Auditor General and no one else. When you discuss this in Bill C-20 you will of course encounter a lot of arguments to the contrary from those who have benefited from the patronage over the years. Such a change is long overdue in my opinion.

With kind personal regards,

Yours sincerely,

*Maxwell H. H. H.*

## APPENDIX "PA-189"

Atomic Energy  
of Canada LimitedL'Énergie Atomique  
du Canada, LimitéeCABLE "MOTA"  
TEL. (613) 237-3270  
TELEX 053-3126275 SLATER  
OTTAWA K1A 0S4

Ross Campbell

Chairman of the Board      Président du Conseil

April 18, 1977

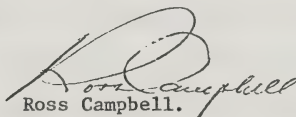
Mr. J.D.W. Campbell  
Public Accounts Committee  
Room 526, Old Metropolitan Life Bldg.  
Ottawa, Ontario.

Dear Mr. Campbell:

In reply to your letter of February 9 enclosing the Supplementary Questionnaire from the Standing Committee on Public Accounts in respect of La Prade, I enclose AECL's replies.

In accordance with our arrangement, this is sent to you in English only, the French translation to be arranged by the Committee staff.

Yours very truly,

  
Ross Campbell.

Enc.

ATOMIC ENERGY OF CANADA LIMITEDFinancial Management and Control Study; Response to  
Follow-Up Questions to the Company's Response to Question 15Question 1.

Please provide a complete analysis of the escalation of costs in the LaPrade Project from its inception to the present day. This analysis should include the initial estimate, the initial appropriation, and each additional authorization requested, along with the current estimate of the total cost of the Project. Each increase should be explained. It would assist the Committee to have copies of the submissions made by AECL to the Board of Directors and to the Government of Canada.

Answer

The initial estimate and appropriation was approved by Cabinet on 22 May 1974 in the amount of \$432.8 million.

In November 1974 Cabinet were provided with cost estimates which had been prepared by AECL without the benefit of detail estimates which were then being developed by their engineering consultants. These estimates were further qualified by the uncertainties which prevailed in labour productivity, escalation rates on labour and material, and production from the plant prior to capitalization, and were stated to possibly increase the costs by \$80 million. An increase of \$20 million for work in process expense only was requested and approved at that time.

In September 1976 the cost effects of the longer construction period, the exceptionally high escalation rates of 1974/5, and current scope of the project were presented to Cabinet.

A comparison of the September 1976 estimate with the initial estimate in May 1974 is summarized below (in \$ million).

Question 1. (cont'd)

	<u>May 1974</u>	<u>Sept. 1976</u>	<u>Feb. 1977</u>
Physical Plant and Service Facilities	375.4	718	751
Start-up and Work-in-Process Financing	<u>57.4</u>	<u>87</u>	<u>87</u>
Total Financing (exclusive of Interest Costs)	<u>432.8</u>	<u>805</u>	<u>838</u>

The increases to the physical plant and service facilities are summarized as follows:

	<u>\$ Millions</u>
Escalation of labour and material costs	190
Auxiliary oil-fired steam plant	45
Underestimate of cost of original scope of project	50
Development of design	28
Unexpected requirements or conditions	<u>30</u>
Total cost increase of physical plant and service facilities	<u>343</u>

Estimated increased costs, \$27 million resulting from the rates in the November 1976 Quebec Labour Decree and \$6 million resulting from the hold on new contract commitments during 1976, were added to the estimates and approved by Cabinet in February 1977.

Question 1 a

Provide the rationale behind increasing spending by over \$100,000,000 caused by protracting the Project from 4.5 years to 7 years, due to government spending restraints. Please give a detailed analysis supporting this decision.

Answer

It was a matter of government policy in December 1975 to restrict the funds available for the project in fiscal year 1976/1977, and that total spending would be limited to \$155M up to March 77. (This compared to a projected requirement of \$280M). In anticipation of the need for some continued restraint in the following years, the project was rescheduled to complete in 1982.

Additional costs are attributable to the protracted schedule for project administration, construction site services and higher costs due to escalation, but the total effect has not been specifically quantified.

Question 1 b.

Please itemize and explain the changes that could not be reasonably foreseen (e.g. changes in safety standards).

Answer\$ Millions

- a) An auxiliary oil-fired steam plant (see Q.1) was adopted as a result of a reassessment of the reliability of the steam supply systems. The connection to the Gentilly-2 nuclear power station which was proposed in earlier plans has involved a possible much larger expenditure than anticipated. The investment in an oil-fired steam plant will ensure the required reliability in the steam supply systems and will also provide the additional advantage of more available electrical power from the site.
- b) Late access to the site because of delays in government approval of the construction site
- c) Increase in the feedwater treatment plant capacity to ensure reliable performance and the required high quality water for use in conjunction with a nuclear plant (Gentilly-1). Current industry experience has shown the need for stringent control of water chemistry in steam raising equipment similar to that at Gentilly.

45

4

2675

Question 1 c.

What were the contingencies referred to in the Company's response?

Answer

The contingencies and inaccurate estimating to which we referred can be divided into the following categories:

	<u>\$ Millions</u>	
i) Underestimates of original scope		
a) Labour subsistence (room & board)		
omitted	14	
b) Labour costs (reassessment based		
on Glace Bay experience)	14	
c) Insufficient engineering definition		
leading to underestimates	<u>22</u>	50
ii) Development of Design		
a) More conservatism in the design for seismic		
and wind conditions and in anticipation of		
more stringent environmental controls.	22	
b) Additions to improve plant productive		
capability	2	
c) Engineering associated with development	<u>4</u>	<u>28</u>
		<u>78</u>

Question 2.

Please identify those contemporary construction projects with which AECL is comparing the LaPrade Project. Has AECL compared this Project with other heavy water plants in Canada or overseas? If so, what are the results of this comparison?

Answer

The Statistics Canada publication - Construction Price Statistics Catalogue 62-007 Table 10.1 Chemical and Process Plant Price Index - reports an index of 120.2 the first quarter of 1974 and an index of 163.6 the first quarter of 1976. The average price of contemporary construction projects has risen 36% in the two year period.

A comparison of major energy projects with LaPrade follows - this comparison was taken from Hydro Quebec's Monthly Review (September 1976):

Project	Cost Estimates (\$Million)		Inc. %	Nature of Project
	1st Est.	2nd Est.		
ALYESKA	4,500 (1974)	6,375 (1975)	42	Pipeline
IRVING	100 (1974)	200 (1975)	100	Refinery
GULL ISLAND	1,100 (1974)	2,318 (1975)	111	Hydro-Elec. Complex
SYNCRUDE	1,200 (1974)	2,000 (1975)	67	Synthetic Petroleum
LIMERICK	1,009 (1973)	1,395 (1975)	38	Nuclear Station
SAN ONOFRE	808 (1973)	1,262 (1975)	56	Nuclear Station
GRAND GULF	960 (1973)	1,418 (1975)	48	Nuclear Station
GENTILLY II	386 (1972)	612 (1975)	59	Nuclear Station
PT. LEPREAU	466 (1974)	684 (1975)	47	Nuclear Station
BAIE JAMES	11,945 (1974)	16,153 (1976)	35	Hydro-Elec. Complex
LAPRADE	375 (1974)	718 (1976)	Price Esc. 50	Other Increases 41

Question 2. (cont'd)

The 50% for estimated price escalation is due to the actual and forecast rise in prices including the effect of extending the project schedule as explained in answer to Question 1. The other increases are due to changes that could not be reasonably foreseen and contingencies as explained in the answer to Question 1.

AECL has compared this project with other heavy water plant projects in Canada. The most relevant comparison is with Ontario Hydro's Bruce "D" Heavy Water Plant which is comparable in size and scope to LaPrade. Its construction commenced in 1974 and has a protracted schedule with completion in mid 1980. LaPrade construction commenced in 1975 and scheduled for completion mid 1981 based on the 1976 estimate. The result of this comparison is that the cost estimates for both projects are comparable.

Question 3.

What indications does AECL have that the measures taken will result in improvements in project financial management. Please identify, and where applicable, quantify these improvements? (Refer to the response to Question 12).

Answer

The work of our management consultants in respect of financial planning, cost estimating, project control and pricing is in progress and recommendations are in hand and the controllership functions are being staffed with experienced and qualified staff. The development of accurate cost recording and prompt cost reporting procedures in a businesslike fashion is also proceeding. Monthly construction project reports are being further developed to be suitable for executive review.

It is not a practical business proposition to "quantify" the value of improved cost control but prompt reports on costs will give early warning of expenditures which are in excess of approved plans and budgets and stimulate appropriate action.

## APPENDIX "PA-190"

Canadian Broadcasting Corporation	Société Radio- Canada
---	-----------------------------

April 13, 1977

Mr. J.D.W. Campbell,  
Clerk, Standing Committee on Public Accounts,  
House of Commons,  
O T T A W A.

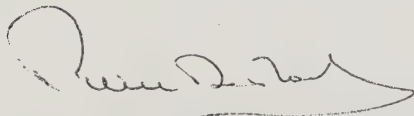
Dear Mr. Campbell:

In line with the request in your letter of March 17, related to the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1976, enclosed are statements containing the Corporation's replies to your questions and an update on the observations and recommendations made by the Auditor General. The statements are in line with the format you submitted and are in both English and French, as requested.

One copy of the Corporation's latest annual report is also enclosed, as agreed.

If further information is required, would you please advise.

Yours sincerely,



Pierre DesRoches,  
Executive Vice-President

P.O. Box 8478,  
Ottawa, Ontario.  
K1G 3J5

Encls.

DATE: APRIL 13, 1977

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

COMMENTS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM CANADIAN BROADCASTING CORPORATION
<p>1. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.</p> <p>2. Paragraph 16.10 of the Auditor General's 1976 Report to the House of Commons (page 152) refers to his audit qualification. What is the Corporation's response to this audit qualification that has appeared in the financial statements for 1975 and 1976 with respect to the failure of the Corporation to record accrued interest on loans from Canada?</p> <p>3. The Public Accounts of Canada for the year ended March 31, 1976 indicate that the recovery of a loan of \$198 million from Canada is likely to require a parliamentary appropriation (refer to the Public Accounts, 1975/76, Volume 1, page 10.21). When this loan was made to the Corporation, was it intended that it be repaid from the operating revenues of the Corporation? If so, why has it not been possible to do so? When did it become evident that repayment would not be possible? Why was this amount advanced as a loan initially and not as a parliamentary appropriation?</p>	<p>1. A copy of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements (1975/76 fiscal year) is submitted herewith.</p> <p>2. The Corporation believed it inappropriate to record the amount as an expenditure, as the government had deleted this expenditure item from its Main Estimates stating there was no requirement, for the government had by Order in Council deferred interest payments to March 31, 1979 pending legislation to write off the balances.</p> <p>The Corporation believes it adequately disclosed the deferred interest in the "Notes to Financial Statements" attached to the Corporation's Financial Statements for the Year ended March 31, 1976 tabled in the Annual Report to the House of Commons.</p>
<p>3. The \$198 million represents the unpaid balance of a series of loans from 1964/65 to 1973/74, for the purpose of financing C.B.C. capital expenditures. This method of financing was a decision of Treasury Board. The Corporation's Estimates for the year 1964/65 were amended by Treasury Board to provide for the loans and the interest on the loans.</p> <p>The government policy on financing C.B.C. capital expenditures by means of loans was changed back to budgetary appropriations effective the fiscal year 1974/75. The Corporation's Main Estimates were amended by Treasury Board to effect the decision. The provision for interest and principal repayment was removed and the provision for capital expenditures was reflected as a budgetary item in lieu of a loan item.</p>	

DATE: APRIL 13, 1977

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

COMMENTS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM CANADIAN BROADCASTING CORPORATION
<p>4. The Auditor General in his 1976 Report to the House of Commons (page 54) has recommended that:</p> <p>"Crown corporations should be financed so as to distinguish clearly between amounts to be recovered from users or resulting in financial claims against non-governmental parties (i.e., loans) and those to be paid out of the public purse (i.e., contributions). This distinction would be based on the feasibility studies prepared by the corporation and approved by the government."</p> <p>In the light of the question 3. above, how does the Corporation respond to this recommendation?</p>	<p>4. The financing of the Corporation distinguishes clearly between annual parliamentary appropriations and funds to be received from other sources.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

DATE: APRIL 13, 1977

COMMENTS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM CANADIAN BROADCASTING CORPORATION
<p>5. Paragraph 16.18 of the Auditor General's 1976 Report (page 155) refers to the Corporation's failure to accrue employee termination benefits in the amount of \$28.7 million. This has resulted in an understatement of the cost of operations in the years when these costs were incurred. Why has the Corporation not followed generally accepted accounting principles in this area, i.e. costs are to be recognized when incurred and not when paid for, should payment be delayed or deferred?</p> <p>How does the Corporation respond to the Auditor General's recommendation that:</p> <p>"Treasury Board should issue and enforce directives requiring Crown corporations to use generally accepted accounting principles as laid down by the Canadian Institute of Chartered Accountants."?</p> <p>(Refer to page 57 of the Auditor General's 1976 Report).</p>	<p>5. The C.B.C. in common with other Crown corporations financed by annual parliamentary appropriations has adopted the practice of reflecting in its books of account only actual payments made to employees in the year the employee separates or retires and noting in the footnotes to the balance sheet the estimated amount which has been earned by employees and payable in an unknown future year upon separation or retirement of the employee.</p> <p>The dilemma the C.B.C. and other Crown corporations have in this respect, is that to accrue and reflect the accrual in its books of accounts results in an expenditure against the parliamentary appropriation which has not received parliamentary approval.</p> <p>Presuming these accounting principles met government requirements, they would be adhered to by the Corporation.</p>

DATE: APRIL 13, 1977

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

COMMENTS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM CANADIAN BROADCASTING CORPORATION
<p>6. The Auditor General has recommended - on page 239, paragraph 2.27 of his 1976 Report - that:</p> <p>"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for a regular reassessment of each corporation to ensure that classification remain valid."</p> <p>What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?</p>	<p>6. The Corporation, while financially dependent, should be distinguished from those organizations carrying on operations of a governmental nature.</p>

DATE: APRIL 13, 1977

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

COMMENTS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM CANADIAN BROADCASTING CORPORATION
<p>7. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?</p> <p>8. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations." (Refer to paragraph 9.32 on page 282.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?</p> <p>9. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 316 to 326.</p>	<p>7. The Corporation has established a close relationship with the Secretariat of the Treasury Board. We follow Treasury Board's Program Budget and Estimates Manual, providing submissions in the appropriate format, of the Corporation's detailed operating and capital plans for the next fiscal year, plus an outline of plans for the succeeding two fiscal years.</p> <p>We receive all Treasury Board policies, procedures, directions and guidelines for government departments, for assessment, review and implementation where appropriate, for our operations.</p> <p>8. Should the Government decide that it should prescribe standards of financial management and control for Crown corporations, the C.B.C. would ensure application within its organization.</p> <p>9. Refer to the attached Appendix.</p>

## Appendix

<p>AUDITOR GENERAL'S REPORT (Fiscal Year Ended March 31, 1976)</p>	<p>RE: Canadian Broadcasting Corporation</p>
<p>AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS</p>	<p>CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977</p>
<p><b>ONE OF THE SENIOR FINANCIAL OFFICER</b></p> <p>The Vice-President, Finance, does not report to the Chief Executive Officer of the Corporation, and functional lines of authority have not been defined clearly enough.</p> <p>The role and the reporting relationships of the Vice-President, Finance, should be clarified and strengthened so he may execute his responsibilities as Chief Financial Officer in a more effective manner.</p>	<p>The Vice-President Finance reports to the Executive Vice-President, but on major financial issues reports to both the President and the Executive Vice-President.</p>
<p><b>STAFF TRAINING</b></p> <p>Although the Vice-President, Finance, actively encourages professional development, the training programs have been oriented toward satisfying the technical needs of the Corporation's financial staff, and not to individual career needs. The Human Resources department recently recognized this aspect of career planning.</p>	<p>The Human Resources department has made further progress on the development of programs with respect to individual training and career development. It is now providing the leadership.</p>
<p>Current efforts by the Human Resources department to provide leadership in augmenting existing staff training programs with individual training and career guidance should be encouraged and sustained.</p>	<p>Agreed.</p>

## Appendix

<p style="text-align: center;">AUDITOR GENERAL'S REPORT (Fiscal Year Ended March 31, 1976)</p>	<p style="text-align: center;">RE: Canadian Broadcasting Corporation</p>
<p style="text-align: center;">AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS</p>	<p style="text-align: center;">CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977</p>
<p><b>DATA PROCESSING</b></p> <p>The corporate computer systems group has not exercised a strong enough influence on policy development. Consequently, not enough direction has been provided to divisional systems groups and each has tended to follow an independent course of action designed to meet local requirements. In the absence of corporate guidelines and functional direction various types of computer equipment have appeared and computer systems have been developed in an unco-ordinated manner.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A senior executive should be appointed to assume over-all responsibility for the data processing function of the Corporation, and to:</li> <li>• ensure that the responsibilities and authorities of the systems group are clearly delineated with reference to its role relative to corporate Electronic Data Processing matters as well as its role opposite divisional Electronic Data Processing activities;</li> <li>• prepare a comprehensive plan covering development and implementation of data processing systems for the Corporation;</li> <li>• co-ordinate the use of resources available to meet the requirements of Head Office and divisional Electronic Data Processing activity;</li> </ul>	<p>It is recognized that, given the rapidity of Electronic Data Processing development in the Canadian Broadcasting Corporation, the computer systems group has not been in a position to give the strong leadership required.</p> <p>A Director of Management Information Systems was appointed January 1, 1977. A complete review and re-assessment of C.B.C. data processing is now under way.</p> <p>As above.</p> <p>As above.</p>

## Appendix

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

RE: Canadian Broadcasting Corporation

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	CORPORATION'S COMMENTS AS AT AUGUST 1976	CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>ensure that appropriate guidelines and standards are established for systems development, documentation and equipment selection; and</li> <li>eliminate unnecessary duplication of systems effort through regular monitoring of systems development work.</li> </ul>		As above.
<p><b>FINANCIAL MANAGEMENT</b></p> <p><b>FINANCIAL SYSTEMS AND POLICY DEVELOPMENT</b></p> <p>The Financial Systems Co-ordinating Committee when first formed to co-ordinate the implementation of financial systems has not been fully successful in promoting a co-operative systems effort, as a consequence financial systems development has remained local in character.</p>		As above.
<p>The role of the Financial Systems Co-ordinating Committee should be re-affirmed as the vehicle for promulgating all financial policy and standards and specifications for automation.</p> <p>The documentation of financial systems should be completed in accordance with standards which have been agreed to in principle.</p>	<p>The role of the Financial Systems Co-ordinating Committee will be examined in conjunction with our review of the financial function.</p> <p>Agreed.</p>	<p>The role of the Financial Systems Co-ordinating Committee is being affirmed.</p> <p>Proceeding.</p>
<p>An effort should be made to complete the Accounting Policy Manual as quickly as possible to avoid relying on accounting bulletins and standard practice instructions that are obsolete.</p>	<p>Preparation of the Accounting Policy Manual is now under way.</p>	<p>Significant progress is being made.</p>

## Appendix

AUDITOR GENERAL'S REPORT (Fiscal Year Ended March 31, 1976)		RE: Canadian Broadcasting Corporation	
AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	CORPORATION'S COMMENTS AS AT AUGUST 1976	CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977	
<p><u>REVENUE - CREDIT AND COLLECTION</u></p> <p>Although Head Office provides guidance on credit and collection, revised credit policies and Guidelines have not been distributed to divisional and regional offices.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate credit and collection policies should be re-issued and reinforced.</li> <li>• Divisional and regional credit and collection procedures should be developed, documented and distributed, to:</li> <li>• specifically assign the responsibility for credit control; and</li> <li>• ensure that collection action is carried out on a basis consistent with corporate policy.</li> <li>• Statements of account, indicating balances owed to the Canadian Broadcasting Corporation by its customers, should be issued more frequently than once a year in order to improve the collection effort.</li> </ul> <p><u>CUSTOMER BILLINGS AND CONTRACTS</u></p> <p>Weaknesses in internal control and delays in billing have resulted because automated systems were introduced without adequate testing.</p>	<p>Agreed. The Corporate Credit and Collection Policies are now being re-issued through the Finance Policy Manual.</p> <p>Agreed.</p> <p>The requirement for monthly statement of accounts owing is under study.</p>	<p>The policy was re-issued March 1, 1977.</p> <p>Complete. Included in re-issue of the policy.</p> <p>Monthly statements are in use in Montreal and a few other locations and their adoption in the remaining locations is under discussion.</p>	

## Appendix

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

RE: Canadian Broadcasting Corporation

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	CORPORATION'S COMMENTS AS AT AUGUST 1976	CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977
Manual accounting and control mechanisms should be maintained until such time as new computerized systems are fully tested and operational.  Procedures in policy enforcement for contract procedures have resulted in commercials being aired without completion of contractual arrangements.	Agreed.	With the appointment of the Director of M.I.S. the Corporation believes these items are now under control.
The present policy and sales agreements in the Corporation's commercial revenue program should be reviewed and amended as required so that the Corporation does not experience customer resistance in obtaining signed agreements before broadcast.	Agreed.	This item is currently under review by C.B.C. Sales Policy and Planning.
<p><u>DELEGATION</u></p> <p>DELEGATION OF SIGNING AUTHORITIES</p> <p>Corporation proposals for delegation of signing authority for spending and contractual arrangements contain provisions for authority to be re-delegated.</p> <p>The Proposed revision to the Canadian Broadcasting Corporation's policy for delegating signing authority should more clearly reflect the intent and principles of government guidelines.</p>	The Corporation's policy with respect to the delegation of signing authority is under study.	The government's Guide on Financial Administration includes an outline of general principles of delegation and its derived Directives and Guidelines. Our review of the C.B.C.'s system of delegations concludes, it does not conflict with these Directives and Guidelines.

## Appendix

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

RE: Canadian Broadcasting Corporation

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	CORPORATION'S COMMENTS AS AT AUGUST 1976	CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977
<p><b>PAYROLL</b></p> <p>A system of document control should be established for payroll "change in status" forms to ensure the integrity of input into the personnel records and central pay master files.</p> <p>Department heads and supervisors in a position to originate payroll data should not distribute payroll cheques to employees of the Corporation.</p>	<p>The system is now under review.</p> <p>Agreed.</p>	<p>The revision to the Payroll system is well under way with completion scheduled for January 1978. Except for cheque distribution by supervisors, all recommendations are being covered.</p> <p>The matter of cheque distribution is currently in discussion with the Auditor General's office.</p>
<p>Payroll records and personnel files should be examined more frequently to ensure the consistency between data bases and the accuracy of their content. Furthermore, this corroboration should extend beyond regular payrolls to include casual employees and performers.</p> <p>The Corporation should proceed with its plan to speed up the flow of payroll input with respect to new employees to reduce the number of initial salary payments issued out of local operating funds.</p>	<p>Agreed. A comparison of payroll and personnel files is a feature being incorporated into the revised payroll system now being designed.</p> <p>The over-all problem of input data to the payroll system is being reviewed in the current payroll system study.</p>	<p>As above.</p> <p>As above.</p>

## CHEQUE ISSUE

- To strengthen internal control over the disbursement of corporate funds:

## Appendix

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

RE: Canadian Broadcasting Corporation

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	CORPORATION'S COMMENTS AS AT AUGUST 1976	CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>steps should be taken to enforce the standard practice instruction which requires the presence of two employees at all times during the cheque signing process; and</li> <li>signed cheques should not be returned to the originating departments for distribution to payees in the Montreal office of French Services Division.</li> </ul>	<p>The procedure will be enforced in accordance with the standard instruction.</p> <p>Agreed.</p>	<p>All accounting offices have confirmed their adherence to the cheque signing procedures and the standard instructions.</p> <p>The procedures currently in effect in Montreal are now being reviewed with the office of the Auditor General to ensure that appropriate controls are in effect.</p>
<p>PURCHASING POLICIES AND PROCEDURES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The Purchasing Manual and corporate standards for purchasing procedures and practices should be updated and consolidated to improve communication of prescribed corporate policy.</li> </ul>	<p>Agreed.</p>	<p>A start has been made on consolidating present instructions into a Materials Management Manual.</p>
<p>CONTROL OF PAYMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>To strengthen internal control, and to safeguard the Corporation's assets better, the standard procedure for processing supplier's invoices should be amended to provide for effective cancellation of all documents in support of payments to ensure that invoices cannot be resubmitted.</li> <li>Delays in completing bank reconciliations manually have led to a program of mechanized reconciliations. This program has not been extended to all of the Corporation's series of cheques.</li> </ul>	<p>Agreed.</p>	<p>A re-issue of the standard procedure is currently in preparation to affirm positive action in this respect.</p>

## Appendix

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

RE: Canadian Broadcasting Corporation

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	CORPORATION'S COMMENTS AS AT AUGUST 1976	CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977
<p>Bank reconciliations should be completed as quickly as possible after the end of the month. Therefore, consideration should be given to completing the process of mechanizing bank reconciliations to improve their timeliness.</p> <p>ACCOUNTS RECEIVABLE - TRAVEL ADVANCES</p> <p>Individual management has not enforced corporate guidelines with respect to the settlement of travel advances.</p>	<p>The program to mechanize bank reconciliations which was implemented with respect to the payroll bank account, is continuing.</p> <p>This question has been reviewed by the Board of Directors, and direction has been given to remedy this problem.</p> <p>Agreed.</p> <p>Agreed.</p>	<p>The program is continuing.</p> <p>The enforcement recommended is being carried out.</p> <p>As above.</p> <p>As above.</p>
<p>INVENTORY OF SUPPLIES</p> <p>Because of the limited hours during which controlled stores areas are open, supplies are requisitioned in advance for projects or for emergency purposes. These "forward stores" are significant and are loosely controlled.</p>	<p>Agreed.</p>	<p>This matter is being further pursued.</p>

## Appendix

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

RE: Canadian Broadcasting Corporation

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	CORPORATION'S COMMENTS AS AT AUGUST 1976	CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977
<p data-bbox="364 1164 397 1450">CURRENCY OF PROGRAMS, SCRIPTS AND FILM RIGHTS</p> <p data-bbox="414 1028 498 1450">Evaluation of program inventories and proposals for write-offs are not communicated to appropriate financial staff as they are identified. As a result, significant write-offs occur at year-end.</p>	<p data-bbox="515 589 565 1010">The handling of program inventories, and their treatment in the accounting records, is now under review.</p>	<p data-bbox="515 173 554 565">This matter is under active discussion with the Corporation's operating divisions.</p>
<p data-bbox="632 1330 649 1450">CAPITAL ASSETS</p> <p data-bbox="666 1028 778 1450">Responsibility for capital assets employed within each region should be strengthened by holding department heads fully accountable for the assets under their control and by having senior regional management vigorously monitor the capital asset policy and related procedures.</p>	<p data-bbox="666 945 683 1010">Agreed.</p>	<p data-bbox="666 128 705 565">A Corporate Capital Assets Committee has been established to affirm and effect this recommendation.</p>
<p data-bbox="812 1330 828 1450">INTERNAL AUDIT</p> <p data-bbox="845 1028 912 1450">The physical verification of employees included in the Corporation's payroll records should be incorporated in the audit program and should be performed regularly, at least on a test basis.</p>	<p data-bbox="845 589 884 1010">These two recommendations will be incorporated in our audit program and guidelines.</p>	<p data-bbox="845 257 873 565">Proposed procedures under evaluation.</p>

## Appendix

AUDITOR GENERAL'S REPORT (Fiscal Year Ended March 31, 1976)		RE: Canadian Broadcasting Corporation	
AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS		CORPORATION'S COMMENTS AS AT AUGUST 1976	CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>More specific guidelines for selecting audit samples should be added to the Internal Audit manual, including instructions as to the interpretation, evaluation and financial implications of resulting findings.</li> <li>Consideration should be given to a system-oriented approach to audits. This could be accomplished by applying analytical auditing techniques which incorporate the use of systems flow charts and internal control questionnaires. Such an approach would enable the Internal Audit department to evaluate accounting systems, applications and controls better.</li> <li>Now that some divisions of the Corporation are using in-house computers to process accounting and other data, the Electronic Data Processing section of the Internal Audit Department should strike an appropriate balance between the audit of systems under development and operational computer systems.</li> <li>An audit committee should be established to ensure that the independence and objectivity of the Internal Audit department is preserved.</li> </ul>		See reply above.	Changes to the audit sampling procedures have been made and are now being tested.
		Agreed. These recommendations will be implemented as quickly as possible.	In process.
		See reply above.	The EDP audit program is being expanded to place greater emphasis on operational computer systems as staff becomes available and is trained.
		The Executive Committee at its meeting of June 22, 1975 requested that the Vice-President, Finance, recommend a method of establishing an audit committee.	Recommendations are in course of preparation.

## Appendix

<p style="text-align: center;">AUDITOR GENERAL'S REPORT (Fiscal Year Ended March 31, 1976)</p>	<p style="text-align: center;">RE: Canadian Broadcasting Corporation</p>	
<p style="text-align: center;">AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS</p>	<p style="text-align: center;">CORPORATION'S COMMENTS AS AT AUGUST 1976</p>	<p style="text-align: center;">CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977</p>
<p><b>COSTING PRACTICES</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>The divisions should re-examine the practice of developing local (capacity) rates for indirect and overhead television production expenditures in order to improve television production cost reporting by isolating differences resulting from applying national overhead rates.</li> </ul>	<p>During 1975-76 local rates were re-established in the Ottawa Area cost reports. The feasibility of extending this procedure to other divisions will be examined.</p>	<p>Communications have been established with the financial officers of the divisions regarding the feasibility of extending the procedure.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A study should be undertaken to determine the best method of reflecting television program budgetary changes in the management reporting system on a more timely basis, so as to make comparisons with actual results more meaningful.</li> </ul>	<p>Agreed.</p>	<p>This matter is under active discussion with the operating divisions.</p>
<p><b>MANAGEMENT REPORTING SYSTEM</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>The financial reporting system should be reviewed, and efforts made to:               <ul style="list-style-type: none"> <li>speed up the preparation of financial results so that they are timely and thus obviate the need for supplementary record keeping which is now prevalent;</li> <li>incorporate in summary form much of the key statistical and operational information emanating from the separately developed production reporting systems; and</li> <li>incorporate program costs by category on a monthly basis.</li> </ul> </li> </ul>	<p>It is recognized that the financial reporting system is not as timely as it should be. Delays are caused, in part, by the complexity of costing procedures and by different stages of computerization which exist in divisions and regions of the Corporation. The reporting practices will be examined in conjunction with our review of the financial function.</p>	<p>This matter is currently under review with respect to the feasibility.</p>
		<p>As above.</p>
		<p>As above.</p>

## Appendix

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year Ended March 31, 1976)

RE: Canadian Broadcasting Corporation

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	CORPORATION'S COMMENTS AS AT AUGUST 1976	CORPORATION'S COMMENTS AS AT APRIL 13, 1977
<p>FINANCIAL DISCLOSURE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>All significant contractual and/or contingent liabilities relative to film rights should be adequately disclosed in the Corporation's annual financial statements, in accordance with generally accepted accounting principles.</li> </ul>	<p>Agreed.</p>	<p>The procedures in respect to this requirement are currently under review with the Auditor General's office.</p>
<p>SEVERANCE PAY</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The liability pursuant to the Corporation's policy on severance pay benefits accruing to employees should be reflected in the financial statements of the Corporation.</li> </ul>	<p>The liability pursuant to the Corporation's policy on severance pay benefits accruing to employees was reflected by a note in the Financial Statements of the Corporation for the year ended March 31, 1976.</p>	<p>This has been dealt with in response to question 5. above.</p>

## FINANCIAL REVIEW

### Operations

Total expense of \$394,992,000 increased 6.2% in constant dollars and 16.5% in actual dollars over the preceding year. After adjusting for expense of the 1976 Summer Olympics the increase was 14.8% in actual dollars. The expense of \$362,390,000 after excluding Olympics and depreciation, was provided by Parliamentary appropriation to the extent of 80%, with commercial revenue, interest and miscellaneous income providing the remaining 20%.

The operating and capital expenditure (excluding depreciation) for the 1976 Summer Olympics was \$16,248,000. Funds carried over from prior years were \$10,564,000; Parliamentary appropriation in the current year provided \$600,000 and with \$10,500,000 received from le Comité Organisateur des Jeux Olympiques de 1976 leaves \$5,416,000 for use in the following year.

### Radio Service

The cost of production and distribution applicable to radio was \$69,953,000 and in constant dollars represented an increase of about 6.3% over the previous year. The increase, apart from that required to satisfy inflationary price and salary increases, was applied to:

- program improvements to the English and French language AM services including both Information and Entertainment programming,
- program and operating costs of the new English language FM stations at St. John's, Halifax and Calgary,
- operation of 17 English and 7 French language low power relay transmitter/rebroadcasters.

### Television Service

The cost of production and distribution applicable to television was \$244,523,000 and in constant dollars represented an increase of about 4.5%. The increase, apart from that required to satisfy inflationary price and salary increases, related to:

- programs, notably News and Public Affairs, relating to both the English and French language television service, Drama in the English Network and Drama, Sports and Women's programming in the French Network,
- the opening of station CBRT Calgary,
- the increased use of satellite telecommunication to permit more extensive live broadcasting to Northern rebroadcasting stations,
- the addition of 29 relay/rebroadcasters, 19 for the English and 10 for the French language service.

### Other Operating Expense

Operational supervision and services of \$34,627,000 increased in actual dollars by \$6,643,000 from the previous year, and to a great extent reflected general price and salary increases.

Selling expense of \$6,873,000 was 9.7% of gross advertising revenue as compared to 9.9% for the previous year.

Engineering and development of \$3,309,000 increased by \$434,000 from the previous year because of the large increase in capital projects undertaken during the year.

Management and central services of \$16,778,000 increased by \$2,110,000 from the previous year, reflecting to a great extent price and salary increases.

### Capital Assets

Capital assets at \$397,536,000 increased by \$55,866,000 during the year from \$341,670,000. \$8.8 million was for consolidation of facilities; \$26.3 million was for extensions and improvements to coverage, distributed 80% to television and 20% to radio, \$5.8 million was for 1976 Summer Olympics facilities; and the remainder of \$15.0 million was for additions and replacements to existing plant.

### Equity of Canada

The equity of Canada in the Corporation amounting to \$267,022,697 at March 31, 1976, included \$197,880,410 Canada loans to finance the acquisition of capital assets, \$5,416,377 as the unexpended balance of funds provided for the 1976 Summer Olympics, and the balance of \$63,725,910 in the Proprietor's Equity Account.

### Audit

In accordance with Section 46 of the Broadcasting Act, the accounts and financial statements of the Corporation have been examined by the Auditor General of Canada and his report, in compliance with the requirements of Section 77(3) of the Financial Administration Act, accompanies this report.

Ottawa, Ontario,  
K1A 0G6.

June 21, 1976.

The Canadian Broadcasting Corporation,  
and  
The Honourable J. Hugh Faulkner, P.C., M.P.,  
Secretary of State,  
Ottawa, Ontario.

Sirs,

I have examined the consolidated balance sheet of the Canadian Broadcasting Corporation and its subsidiary company as at March 31, 1976 and the consolidated statements of operations, proprietor's equity account and changes in financial position for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

As explained in Note 4 to the financial statements the Corporation has not recorded the accrued interest of \$28,106,388, of which \$14,053,194 is the interest for the year, on loans from Canada. Payment of such interest has been deferred until March 31, 1979.

As explained in Note 8 to the financial statements severance pay is recorded in the accounts when paid upon employee retirement or separation. No provision has been made in the accounts for benefits accruing to employees amounting to \$28,700,000 at March 31, 1976 and expenses for the year have been understated by \$3,400,000.

In my opinion, except for the effect of failing to record accrued interest and provision for severance pay, described in the preceding two paragraphs, these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Corporation and its subsidiary company as at March 31, 1976 and the results of their operations and the changes in financial position for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Corporation and its subsidiary company, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within their statutory powers.

Yours sincerely,

J.J. Macdonell  
Auditor General of Canada.

# Canadian Broadcasting Corporation

(Established by the Broadcasting Act)

## Consolidated Balance Sheet at March 31, 1976

### Assets

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<b>Current assets:</b>		
Cash and treasury bills	\$ 17,591,086	\$ 22,645,770
Accounts receivable	15,747,362	15,187,391
Engineering and production supplies, at cost	4,363,055	3,809,072
Programs completed and in process of production, at cost	26,544,470	15,405,615
Film and script rights	7,376,206	6,326,612
Prepaid expense	2,273,833	1,227,273
<b>Total current assets</b>	<b>73,896,012</b>	<b>64,601,733</b>
Investments (Note 3)	351,999	351,999
<b>Capital assets, at cost</b>		
Land and buildings	140,791,103	129,296,694
Technical equipment	240,788,743	198,760,711
Furnishings and equipment	12,306,856	10,296,062
Other	3,649,328	3,316,070
	<b>397,536,030</b>	<b>341,669,537</b>
<b>Less: Accumulated depreciation</b>	<b>155,380,382</b>	<b>138,557,367</b>
	<b>242,155,648</b>	<b>203,112,170</b>
	<b>\$ 316,403,659</b>	<b>\$ 268,065,902</b>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Certified correct:

V.F. Davies, Vice-President, Finance

---

**Canadian Broadcasting Corporation**


---

(Established by the Broadcasting Act)

---



---

**Consolidated Balance Sheet at March 31, 1976**


---

Liabilities

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Current liabilities:		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 48,213,842	\$ 31,818,410
Refundable balance with respect to Parliamentary votes	1,167,120	1,438,851
Total current liabilities	<u>49,380,962</u>	<u>33,257,261</u>

Equity of Canada

Loans to finance the acquisition of capital assets (Note 4)	197,880,410	197,880,410
Unexpended balance of funds provided for the 1976 Summer Olympics	5,416,377	10,564,121
Proprietor's Equity Account	63,725,910	26,364,110
	<u>267,022,697</u>	<u>234,808,641</u>
	<u>\$ 316,403,659</u>	<u>\$ 268,065,902</u>

Approved on behalf of the Board of Directors:

Yves J. Ménard, Director

A.W. Johnson, Director

---

## Canadian Broadcasting Corporation

### Consolidated Statement of Operations for the year ended March 31, 1976

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<b>Expense:</b>		
Cost of production and distribution:		
Programs	\$ 247,841,319	\$ 213,669,058
Network distribution	30,095,486	27,351,300
Station transmission	21,188,206	17,873,412
Payments to private stations	7,481,636	6,608,849
Commissions to agencies and networks	7,869,209	7,955,907
	<u>314,475,856</u>	<u>273,458,526</u>
Operational supervision and services:		
Programs	6,204,700	4,656,962
Administration	22,319,142	18,398,757
General	6,102,998	4,928,309
	<u>34,626,840</u>	<u>27,984,028</u>
External services	8,173,897	7,298,350
Broadcasting services for the 1976 Summer Olympics	10,754,865	4,599,636
Selling and general administration:		
Selling expense	6,873,036	6,989,597
Engineering and development	3,309,450	2,875,916
Management and central services	16,778,309	14,668,019
Additional contribution to pension plan	—	1,285,000
	<u>26,960,795</u>	<u>25,818,532</u>
	<u>394,992,253</u>	<u>339,159,072</u>
<b>Income:</b>		
Advertising revenue - gross	71,183,313	70,496,129
Interest on investments	1,235,240	1,404,994
Payments from le Comité Organisateur des Jeux Olympiques de 1976	10,500,000	4,500,000
Miscellaneous	1,809,876	2,006,959
	<u>84,728,429</u>	<u>78,408,082</u>
<b>Net cost of operations</b>	<u>\$ 310,263,824</u>	<u>\$ 260,750,990</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

---

## Canadian Broadcasting Corporation

---

### Consolidated Statement of Proprietor's Equity Account for the year ended March 31, 1976

---

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Balance, beginning of year	\$ 26,364,110	\$ 4,870,334
Add:		
Proceeds from Parliamentary appropriations (Note 6)	341,877,880	290,700,149
1976 Summer Olympics expenditures provided from specific Parliamentary appropriations	<u>5,747,744</u>	<u>1,241,070</u>
	<u>373,989,734</u>	<u>296,811,553</u>
Deduct:		
Net cost of operations	310,263,824	260,750,990
Adjustment on consolidating St. Clair River Broadcasting Limited	<u>—</u>	<u>9,696,453</u>
	<u>310,263,824</u>	<u>270,447,443</u>
Balance, end of year	<u><u>\$ 63,725,910</u></u>	<u><u>\$ 26,364,110</u></u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

---

## Canadian Broadcasting Corporation

### Consolidated Statement of Changes in Financial Position for the year ended March 31, 1976

	1976	1975
<b>Source of funds</b>		
Net Parliamentary payment for:		
Operating expenditures	\$ 287,032,000	\$ 234,901,000
Capital expenditures	54,845,880	55,799,149
Summer Olympics 1976	600,000	7,200,000
	<u>342,477,880</u>	<u>297,900,149</u>
Proceeds from sale of capital assets	63,428	98,968
	<u>342,541,308</u>	<u>297,999,117</u>
<b>Application of funds</b>		
Net cost of operations	310,263,824	260,750,990
Less: depreciation and amortization not requiring an outlay of funds	<u>21,846,997</u>	<u>19,039,097</u>
	288,416,827	241,711,833
Additions to capital assets	60,953,903	47,156,740
Adjustment on consolidating St. Clair River Broadcasting Limited	—	9,696,453
Investments in other companies	<u>—</u>	<u>350,000</u>
	349,370,730	298,915,086
Decrease in working capital	(6,829,422)	(915,969)
Working capital, beginning of year	<u>31,344,472</u>	<u>32,260,441</u>
Working capital, end of year	<u>\$ 24,515,050</u>	<u>\$ 31,344,472</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

---

## Canadian Broadcasting Corporation

---

### Notes to Consolidated Financial Statements March 31, 1976

---

#### 1. Accounting policies

##### a) Subsidiaries

Wholly-owned subsidiaries are consolidated. The excess of purchase price over net assets of subsidiaries acquired has been charged to Proprietor's Equity Account.

##### b) Investments

Investments are carried at cost. Income arising from the investments is recognized when received.

##### c) Film and script rights

Film and script rights are recorded at cost or residual values.

##### d) Capital assets

Capital assets are carried at cost and depreciated on the straight line method using rates based on the estimated useful life of the assets. Expenditures of a capital nature incurred during the year for assets to which the Corporation cannot acquire title were fully amortized.

##### e) 1976 Summer Olympics

Operating expenditures and revenues in connection with the 1976 Summer Olympics are included in the Corporation's net cost of operations. The net amount, excluding depreciation, is charged, together with capital expenditures, to the appropriation provided for that purpose. The capital assets acquired are included in the Corporation's capital assets recorded in the statements and credited to the Proprietor's Equity Account.

##### f) Comparative figures

The presentation of the 1975 comparative figures has been amended to conform to the 1976 format.

#### 2. Consolidated subsidiaries

The consolidated financial statements include the accounts of the Canadian Broadcasting Corporation and its wholly-owned subsidiary, St. Clair River Broadcasting Limited. During the year, La Cie de Radiodiffusion de Matane Ltée. and Park Realty Limited have been liquidated and their assets included in the assets of the Corporation.

#### 3. Investments

Master FM Limited - common shares	\$ 1,999
Télévision St. François Inc. - preferred shares	<u>350,000</u>
	<u>\$ 351,999</u>

---

**4. Loans to finance the acquisition of capital assets**

Payment of principal and interest on loans from Canada due after March 31, 1974 has been deferred until March 31, 1979, in accordance with Orders in Council P.C. 1974-633, P.C. 1974-704 and P.C. 1974-856. The cumulative interest since March 31, 1974, not recorded in the accounts, is \$28,106,388, of which \$14,053,194 is the interest for the year.

**5. Future capital expenditures**

The Corporation's plans call for capital expenditures in the order of \$215 million over the next three years, of which \$61 million is for 1976/77 subject to the provision of funds by Parliament.

**6. Proceeds from parliamentary appropriations**

The proceeds from Parliamentary appropriations shown as \$341,877,880 are comprised of funds voted by Parliament as payments for operating and capital expenditures exclusive of payments for Summer Olympics, 1976.

	<u>Operating</u>	<u>Capital</u>	<u>Total</u>
Parliamentary votes	\$ 293,282,000	\$ 59,013,000	\$ 352,295,000
Reduction in payments as per letters from Secretary of the Treasury Board dated February 14, 1975 and June 13, 1975	<u>6,250,000</u> 287,032,000	<u>3,000,000</u> 56,013,000	<u>9,250,000</u> 343,045,000
Repayments to Canada	<u>—</u>	<u>1,167,120</u>	<u>1,167,120</u>
Proceeds from Parliamentary appropriations	<u>\$ 287,032,000</u>	<u>\$ 54,845,880</u>	<u>\$ 341,877,880</u>

At March 31, 1976, the unexpended balance of operating appropriations of current and prior years amounted to \$3,505,158, which in accordance with an agreement with Treasury Board has been retained by the Corporation and included in the Proprietor's Equity Account.

**7. Pension plan**

As at December 31, 1974, the unfunded liability under the Corporation's pension plan was actuarially estimated to be \$47,690,000. The Corporation is liquidating this by annual payments of \$4,840,000 payable to 1992 and by annual payments of \$600,100 thereafter until 2027 representing both principal and interest as required by the Pension Benefits Standards Act 1966-67, c. 92.

**8. Severance pay**

Severance pay accrues to employees for service in excess of ten years. Such payments are made and charged to the accounts in the year the employee separates or retires. The accrued obligations for all employees payable over future years is estimated at \$28,700,000 at March 31, 1976 and is not recorded in the accounts, as the practice has been to include in Estimates approved by Parliament only the payment for the current year.

**9. Contingent liabilities**

In the ordinary course of the business of the Corporation there are matters in suit and in dispute and contingencies outstanding against it. In the opinion of Management, the losses, if any, which may result from the settlement of these matters will not be material.

**10. Anti-Inflation legislation**

The Federal government has passed the Anti-Inflation Act empowering the Anti-Inflation Board to issue regulations with respect to combatting inflation. Under this legislation, the Corporation is subject to mandatory compliance with controls on revenues and employees' compensation.

**11. Supplementary information**

Depreciation and amortization charged during the year amounted to \$21,846,997.

The aggregate remuneration paid by the Corporation during the year to its fifteen directors and three officers of whom one is also a director was \$22,300 and \$142,853 respectively.

Directors and officers of the subsidiaries are employees of the Canadian Broadcasting Corporation and received no remuneration as directors.

## APPENDIX "PA-191"

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED



CANADA

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

OFFICE OF THE PRESIDENT

BUREAU DU PRÉSIDENT

Kenson Building  
225 Metcalfe Street  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K3

April 20, 1977

Mr. J.D.W. Campbell  
Clerk  
Standing Committee on Public Accounts  
Committees and Private Legislation Branch  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Campbell:

This refers to your letter of March 22, 1977 with respect to the consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1976 by the Standing Committee on Public Accounts.

In accordance with the wish of the Standing Committee I am enclosing herewith an update in both English and French on the observations and recommendations made by the Auditor General with regard to Defence Construction (1951) Limited as well the response of this Company to the other questions which were attached to your letter.

Yours sincerely,

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "A.G. Bland".

A.G. Bland  
President

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE: April 20, 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

1. The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 232 in the French version) - that:

"...the present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?

1. The present grouping of Agency Corporations under Schedule "C" of the Financial Administration Act has afforded the desired freedom from the detailed rules and regulations which has enabled DCL to provide a responsive service to the Department of National Defence with ease and flexibility. Our concern would be that any other regrouping would interfere with our freedom of operations.

2. The Government Contracts Regulations and Treasury Board Policy and Guidelines on Contracting in the Government of Canada provide the guidance for our contractual procedures.

Page-2

DATE: April 20, 1977

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTSRESPONSES FROM DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

3. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?
3. We find that standards of financial management and control in Government Departments and Agencies are basically sound and with few exceptions are acceptable to our operations.
4. Status Report as of April, 1977 is attached as Appendix "A".
5. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 349 to 352.
5. Annual Report - Defence Construction (1951) Limited 1975-76 is attached.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## APPENDIX "A"

Re DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at APRIL 1977
<p><u>FINANCIAL MANUALS</u></p> <p>A financial manual encompassing general and payroll accounting, commitment accounting, and budgeting and statistical record keeping should be completed as quickly as possible.</p> <p><u>PAYMENT AND DELEGATION OF AUTHORITIES</u></p> <p><u>FOR DCL/DND CONTRACTS</u></p> <p>Account verification procedures should be revised to require certification of contract payment documents and requisitions under Section 26 of the Financial Administration Act as the last step in the account verification and payment requisition process.</p> <p>In addition to the existing documentation of delegated signing authorities, the Company should prepare a delegation chart similar to that recommended in the Treasury Board "Guide on Financial Administration".</p> <p>The Company should ensure that field representatives clearly understand the specific responsibilities delegated to them under Section 27 of the Financial Administration Act.</p>	<p>Work on these manuals has been proceeding for some time and it will be completed in the fiscal year.</p> <p>Agreed. This procedure is now in effect.</p> <p>Administration and Procedure Manual will include this chart.</p> <p>Certificate signed by Field Representative spells out the financial responsibility encompassed by Section 27 as does the Administration and Procedure Manual. However, as added insurance, complete wording of this section has been reproduced and given to field representatives.</p>	<p>The Financial Manual is completed in draft and is in use.</p> <p>Procedure in effect.</p> <p>Administrative and Procedure Manual now includes the suggested chart.</p> <p>Complete wording of this section has been reproduced and given to field representatives even though it is also spelled out in the Administrative and Procedure Manual.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

APPENDIX "A"  
Re DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at APRIL 1977
<p><u>PAYROLL</u></p> <p>The initial establishment and calculation of gross pay and payroll deductions for all new employees, or amended payrolls for existing employees, should be verified by another person. Overtime payroll calculations should be checked by another person on a test basis.</p> <p><u>GENERAL BANK ACCOUNT DISBURSEMENTS</u> <u>OPERATING COST</u></p> <p>To ensure that cheques are issued only by those properly authorized to do so, the Company should amend its cheque issue procedures so that use of signature plates is monitored by the Treasurer whose name appears on the plates.</p> <p>The Company should establish maximum dollar amounts for cheques signed with signature plates. Payments in excess of these amounts should require signatures of authorized signing officers.</p> <p>The individual responsible for operating the cheque signing machine should not be responsible for reconciling the general bank account.</p>	<p>Agreed. This procedure is now in effect.</p> <p>Agreed. One of the signatories now monitors the use of signature plates periodically.</p> <p>Authorized signing officers will now monitor payments to individuals exceeding \$5,000.</p> <p>Agreed. Procedure now in effect.</p>	<p>Procedure in effect.</p> <p>The signatories now monitor the use of signature plates periodically.</p> <p>Payments exceeding \$5,000 to individuals are monitored by an authorized signing officer. The dollar limit is reviewed from time to time with the Auditor General's Representative.</p> <p>Procedure in effect.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

APPENDIX "A"  
Re DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at APRIL 1977
<p><u>DATA PROCESSING SYSTEM</u></p> <p>The Company should undertake a detailed evaluation of the electronic data processing system it recently contracted to lease. This review should be done after the supplier has completed the initial programming phases and should include, as a minimum, a critical evaluation of internal controls over equipment operating procedures and segregation of duties, as well as over work scheduling, systems expandability and report formats.</p>	<p>Programming is now under way and these matters are being considered.</p>	<p>Programming for payroll and contract expenditures has just been completed and these matters are now being considered.</p>
<p><u>CONTRACTORS' SECURITY DEPOSITS</u></p> <p>Security deposits pertaining to awarded contracts held by the Company at its premises or with DSS in safekeeping should be recorded in the general ledger control accounts as well as in subsidiary records.</p> <p>General ledger control accounts for security deposits should be posted on a current basis instead of quarterly.</p>	<p>Agreed.</p>	<p>This was tried and found to be too cumbersome. The subsidiary record is kept up to date and postings from it to the general ledger are made quarterly.</p>
<p>The individual responsible for balancing the general ledger should also be responsible for ensuring that the general ledger control account for security deposits agrees with the subsidiary records.</p>	<p>Agreed.</p>	<p>See explanation above.</p> <p>Procedure in effect.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

APPENDIX "A"

Re. DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Auditor General's Observations  
and RecommendationsCorporation's comments as  
at June, 1976Corporations Comments as  
at APRIL  
1977ACCOUNTS PAYABLE

All purchases should be posted to expense accounts from an invoice or voucher register instead of from the disbursements journal, as now, and the open invoice file should be reconciled to a general ledger accounts payable control account monthly. The Company should consider implementing this recommendation in conjunction with installation of its electronic data processing equipment.

ACCRUED LIABILITIES

The liability incurred pursuant to the Company's termination pay plan should be computed annually and recorded in the accounts of the Company.

FINANCIAL PLANNING AND COST CONTROL

The Company should monitor branch performance by establishing standards of resource utilization and applying these standards to actual regional workload mixes.

The Company agrees with the final recommendation.

Will be implemented at this fiscal year-end.

The Company has not been able over the years to establish reliable standards in this area largely because resource allocation is dictated by a complex of factors which frequently vary in their effect. Accordingly, the Company invited the audit team's recommendations and appreciated its contribution. The matter will continue to receive the study it deserves.

Will be considered in conjunction with the installation of electronic data processing equipment.

Procedure in effect.

This is under consideration as part of an over-all study of appropriate performance management system for the Company.



AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa, Ontario,  
K1A 0G6

June 30, 1976

The Honourable James A. Richardson, P.C., M.P.,  
Minister of National Defence,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

Dear Mr. Richardson,

I have examined the balance sheet of Defence Construction (1951) Limited as at March 31, 1976 and the statement of expense for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Company as at March 31, 1976 and the results of its operations for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied, after giving retroactive effect to the change to the determination of liability for employees' separation pay, annual leave and life insurance benefits referred to in Note 2 to the financial statements, on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the company, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "J. Macdonell".

Auditor General of Canada

**DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED**

(Incorporated under the Canada Corporations Act)

**Balance Sheet as at March 31, 1976**

	<b>Assets</b>	
	1976	1975
Current assets		
Cash .....	\$162,715	\$110,396
Accounts receivable — Government departments and agencies .....	26,395	5,869
Travel advances .....	5,214	5,457
Prepaid expenses .....	5,119	2,286
	<u>199,443</u>	<u>124,008</u>
Contractors' security deposits (contra)		
Cash .....	363,453	349,824
Canada bonds at par value .....	226,500	298,500
(market value, 1976 — \$218,175; 1975 — \$290,714)	589,953	648,324
	<u>\$789,396</u>	<u>\$772,332</u>

The accompanying notes are an integral part  
of the financial statements.

Approved on behalf of the Board:

  
Director

  
Director

	<b>Liabilities</b>		1976	1975
Current liabilities				
Accounts payable .....	\$	199,412	\$	123,977
Accrued employees' annual leave .....		183,730		177,037
		<u>383,142</u>		<u>301,014</u>
Contractors' security deposits (contra)				
Deposits to ensure performance .....		504,619		522,495
Bid deposits .....		66,634		95,704
Deposits on plans and specifications..		18,700		30,125
		<u>589,953</u>		<u>648,324</u>
Employees' separation pay .....		1,132,193		1,069,757
Life insurance — retired personnel .....		176,471		154,812
	<b>Shareholders' Equity</b>			
Capital stock				
Authorized — 1,000 shares of no par value				
Issued — 31 shares fully paid .....		31		31
Deficit				
Balance at beginning of year .....		(1,401,606)		(1,236,296)
Increase due to provision for employee benefits (Note 2) .....		(90,788)		(165,310)
Balance at end of year .....		<u>(1,492,394)</u>		<u>(1,401,606)</u>
		<u>(1,492,363)</u>		<u>(1,401,575)</u>
	\$	<u>789,396</u>	\$	<u>772,332</u>

**DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED****Statement of Expense  
for the year ended March 31, 1976**

	1976	1975
Expense		
Salaries (Note 5) .....	\$3,838,405	\$3,544,642
Employee benefits .....	352,942	296,864
Travel and removal .....	272,442	251,435
Office accommodation .....	101,854	96,266
Telephone and telegraph .....	86,617	73,870
Professional services .....	90,885	65,838
Office supplies and maintenance .....	64,179	49,282
Advertising .....	54,444	49,041
Postage, express and freight .....	27,511	31,592
Furniture, machines and other equipment .....	39,420	17,557
Other .....	13,399	8,409
	<u>4,942,098</u>	<u>4,484,796</u>
Less: Recovery of expense (Note 4) ..	297,480	226,603
Net expense .....	<u>\$4,644,618</u>	<u>\$4,258,193</u>
Net expense provided for by:		
National Defence Vote 15 (Vote 25 in 1975) .....	\$4,553,830	\$4,092,883
Increase in deficit due to provision for employees' annual leave and separation pay and life insurance benefits (Note 2) .....	90,788	165,310
	<u>\$4,644,618</u>	<u>\$4,258,193</u>

The accompanying notes are an integral part  
of the financial statements.

**DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED****Notes to Financial Statements****1. Accounting Policies****Net Expense**

The accounts of the Company reflect only the expenses incurred in procuring the construction and maintenance of defence projects on behalf of the Department of National Defence and in procuring the construction of such other projects as are approved by the Treasury Board. Not reflected in the accounts are payments pursuant to contracts entered into by the Company on behalf of Government departments and agencies and charged directly to parliamentary appropriations.

**Depreciation**

The Company does not record depreciation expense. All capital items are charged to expense in the period of purchase. A change in the policy to record capital assets as assets and to account for depreciation commencing with the fiscal year 1977 is being considered by management.

**2. Change in accounting practice**

In prior years the cost of employees' separation pay, annual leave and life insurance for retired personnel were charged to operations when they were paid. This year the Company has accrued for the current year's expense and set up the full liability for the current and prior years' accumulated allowance. This change in accounting practice has resulted in a deficit of \$1,492,394 of which \$62,436 separation pay, \$6,693 annual leave and \$21,659 life insurance have been charged to the current year. The financial statements for 1975 have been restated to give effect to the appropriate retroactive amounts for these three types of benefits.

**3. Comparative Figures**

Certain figures for the previous year have been restated to conform to the current year's presentation.

**4. Recovery of Expense**

The Company provides on request of Government departments and agencies certain technical and administrative assistance relative to construction matters. Such services are provided on a cost-recovery basis.

5. Remuneration of Officers

The Company has six directors and five officers one of whom is also a director. The aggregate remuneration paid the officers during the year was \$133,906. No directors' fees were paid.

6. Supplementary Information

Payments during the year on contracts entered into by the Company on behalf of Government departments and agencies amounted to \$75,936,000. Work outstanding on contracts in force at March 31, 1976 was \$43,007,000.

## APPENDIX "PA-192"

REVIEW OF TREASURY BOARD ACTIONS ON REPORTED DEFICIENCIES  
IN FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL PRACTICES

March 31, 1977

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

10.6

A comprehensive study of the form of the Estimates and the information submitted by each department and agency in support of appropriation requests, is required to determine changes needed to achieve better disclosure, as well as better control by Parliament and by the government of departmental spending in relation to the appropriations granted. (2.35)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

The President of the Treasury Board has agreed to study the form and content of the Estimates, the main purpose being to determine what should be done to improve the information flow to members of Parliament.

T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

At the request of the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts, the Treasury Board Secretariat has been preparing the draft of a "Guide to the Estimates and Public Accounts" which is to be discussed by that Committee. It has been agreed that the purpose of this guide will be to provide parliamentarians not only with a clear exposition of the manner in which the Estimates and the Public Accounts are now presented, but also with an understanding of the way in which their format has evolved over the years.

The Treasury Board is proceeding on the assumption that the essential starting point for a study that might lead to changes in the form of the Estimates is intensive individual discussions with a number of Members of Parliament.

The Guide will also identify deficiencies in the present formats, and explain how these may be eliminated or alleviated through implementation of the recommendations of the Study of Accounts of Canada and be a starting point for identifying other deficiencies which members may wish to address. It is felt that the Guide will thus meet the instructions of the Public Accounts Committee, to "prepare a paper on a two-part basis - the first part identifying items that could be embodied in an early date without undue difficulty and the second part introducing changes of a more comprehensive and complex nature." (PAC Minutes of Proceedings 1 April 1976 p.53.3).

Members of the Public Accounts Committee would probably wish to defer their involvement in any study which could lead to changes in the present form of the Estimates or the Public Accounts until such time as

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

The recommendation proposed a study for two purposes:

- to achieve better disclosure of the proposed uses of funds requested; and
- to provide a better basis for parliamentary and governmental control of departmental spending

While the action proposed by Treasury Board may contribute to the first purpose, it is less clear how it contributes to the latter until practical proposals are put forward.

The value of the proposed "Guide to the Estimates and Public Accounts" cannot be evaluated at this time since it has yet to be exposed to my Office.

**AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION**  
(1975 Report)

**TREASURY BOARD RESPONSE**  
June 21, 1976

**T.B. ACTION REPORTED**  
To March 31, 1977

**AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN**

10.7 A single central agency should be responsible for the form of the Estimates and Public Accounts so that a more adequate and consistent accounting can be rendered to Parliament. (2.46)

Responsibility for the form of the Public Accounts and, ultimately, the Estimates will vest in the Financial Administration Branch, Treasury Board Secretariat. The relevant sections of the Financial Administration Act will be amended by replacing references to the Minister of Finance with references to the President of the Treasury Board. Responsibility for the form of the Public Accounts will vest in the Treasury Board Secretariat where responsibility for the form of the Estimates is already vested.

They had had an opportunity to review and discuss the content of the guide now in preparation.

According to the Treasury Board response legal responsibility for the Public Accounts will be assigned to the President of the Treasury Board by changing references to the Minister of Finance with references to the President of the Treasury Board. In practice, the Department of Supply and Services, which actually prepares the Public Accounts is also involved in determining the form. The change in legal responsibility will be effective only if the officer responsible for advising the President of the Treasury Board on the Public Accounts at least shares responsibility for recommending how the Estimates might be changed to improve expenditure control and financial reporting in departments and agencies.

These amendments have been prepared along with others to revise the Act in accordance with the Study of the Accounts of Canada and to "tidy up" the Act as required. There has been some delay due to the developing policy in respect to Crown corporations but the legislation should be presented prior to the end of March.

10.9 There is a need for government and departmental objectives, and program priorities, detailed enough to provide effective guidance to be communicated formally and on a timely basis to managers responsible for the various aspects of financial planning. (3.18)

- (a) Governmental objectives and program priorities are formally communicated in the speech from the Throne, white papers and cabinet decisions all of which are available to the deputy ministers concerned.
- (b) The communication of departmental objectives and policies is the subject of policy statements contained in the Program Forecast and Estimates Manual and the Guide on Financial Administration. Departmental compliance with this policy is the subject of continuing evaluation.

The most effective single means of modifying the general requirements of the Program Forecast has been found to be the individual requests and suggestions, oral and written, made by senior officers of the Program Branch to the senior officers of departments. In the last two years, Directors of the Branch have been instructed to meet each deputy head early in the period normally given over to the preparation of the Program Forecast to discuss priorities, the expected degree of restraint on expenditures, special information requirements and the like.

The policies in the Program Forecast and Estimates Manual and the Guide on Financial Administration were in existence when the Financial Management and Control Study took place, but managers responsible for various aspects of financial planning did not generally have available explicit statements of objectives and priorities that they could use. The action taken by Treasury Board is appropriate but it is not the type of formal communication that is necessary to ensure a co-ordinated and unambiguous application of the government's priorities, and objectives.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION (1975 Report)		TREASURY BOARD RESPONSE June 21, 1976		T.B. ACTION REPORTED To March 31, 1977		AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B. RESPONSE AND ACTION TAKEN	
10.10	Senior management of departments and agencies should prepare Program Forecasts centrally with other levels of management providing information for planning, primarily through continuous dialogue with headquarters. (3.36)	This recommendation is consistent with existing Treasury Board policy. This policy will be reaffirmed and departmental compliance is the subject of continuing evaluation.		The Treasury Board policy in this regard continues to be enforced at every opportunity. The present climate of restraint, which imposes even greater than usual pressure to choose between priorities, has brought about a greater concentration on the Program Forecast, making it more the "top-down" exercise the Board has always encouraged.		Departmental practices will be examined before it can be determined whether past deficiencies have been remedied.	
	10.11 Program Forecast information requirements should be studied to make certain that they contain only essential detail and specify requirements which recognize the fundamentally different natures of the various departments and agencies and the diversified programs they administer. (3.40)	It is the policy of the Treasury Board Secretariat to continually review the data required to be submitted in Program Forecasts and to delete material not required for the assessment of specific program proposals. The differing natures of departments and agencies are recognized.		The general instructions for Program Forecast are reviewed annually by the Treasury Board Secretariat and they are, whenever required, "tailored" to the particular circumstances of individual departments.		Instructions to departments will need to be reviewed to see that they provide for the diversified requirements of departments and agencies.	
10.12	All programs should be reviewed in detail on a cyclical basis. Reviews should be conducted by departments, with appropriate central agency participation to provide an adequate basis for them to perform their resource allocating and budget monitoring responsibilities. (3.46)	Departments have been instructed to develop and operate systems which disclose program efficiency and effectiveness. Treasury Board has assisted departments and will evaluate these systems to ensure that data produced may be reliably used in the resource allocation and budgetary processes.		On further reflection the Secretariat would not accept that all programs should be reviewed "on a cyclical basis" if this implies that each should be reviewed say every three years or some like common interval. Some programs are operated under five-year or longer agreements. Some are initiate, experimentally and are required to be reviewed after one or two years. Some are reviewed every year. The particular circumstances of each program dictates the frequency of review. The annual Program Review of Program Forecasts leads to changes each year, either initiated by departments and agencies each year or required by Treasury Board or Cabinet. The social security review of a few years ago encompassed all social programs and therefore in itself covered a major portion of all government expenditures. The recently announced		This recommendation was intended to ensure that Treasury Board and those reviewing Estimates in departments, while necessarily concentrating their attention on new programs or changes to existing programs, would also periodically review ongoing programs. It was never contemplated that the cycle should be the same for all programs. The Treasury Board action refers to a number of reviews, many of which are not new. The actions referred to are not part of an overall review plan as proposed in the recommendation. It would be necessary to examine them in detail to determine whether they were, in fact, zero-based reviews of the nature recommended in paragraph 3.45 of the 1975 Report before comments can be made on the action taken.	

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

financing formula for the "Established Programs" represents the results of a like review of a group of programs involving a very large part of expenditures. The financing formula for defence expenditures followed from a continuing review of that program whose budget now accounts for 11 percent of total budgetary Main Estimates.

The Board and the interested departments recently conducted a thorough review of the Search and Rescue activity of the government which led to a substantial change in the method of meeting the objectives of this activity.

The above are just a few specific examples from many that could be cited.

Many Cabinet documents are based on a study of an existing program and its shortcomings. The large X Budget on 1976-77 planned expenditures took advantage of knowledge of various programs built up through reviews. The major manpower allocations and the forced absorption of much of the effect of rising costs attest to reviews made in the course of the Program Forecast and Estimates exercises.

It has of course to be realized that the decision making process has a limited capacity imposed by time. It has to accommodate real, live current situations and these situations themselves serve to stimulate annually a list of reviews of programs.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

- 10.13 Departmental personnel divisions should participate in the review of Program Forecasts. In addition, the Personnel Policy Branch of the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission should be consulted on the personnel implications of Program Forecasts before Treasury Board approval of budget levels. (3.48)

- 10.14 Action needs to be taken to improve the quality of the data contained in Program Forecasts and Estimates submissions by:

- reassessing the suitability of the present structure of departmental programs and activities;

- promoting the use of procedures to extend the capability of financial systems to measure performance;

- reviewing in greater detail data submitted by departments;

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

We agree that departmental personnel divisions should participate in the review of Program Forecasts. The Personnel Policy Branch of Treasury Board is consulted on the personnel implications of departmental proposals and this Branch in turn consults with the Public Service Commission on manpower requirements.

The Treasury Board position with regard to each of the specific recommendations is as follows:

- Departmental planning units and the Program Branch of Treasury Board are continually reviewing Program/Activity structures. The Financial Administration Branch will consult and liaise with the Program Branch to ensure adequate disclosure.

- Treasury Board fully agrees with the need to promote systems to measure performance. The Planning Branch is overseeing the development of systems to meet the requirements of existing policy.

- Data submitted by departments is reviewed in conjunction with other data obtained by program analysts.

T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

As reported in paragraph 4.26 of the Auditor General's 1976 Report, the Personnel Policy Branch of the Treasury Board Secretariat, in conjunction with the Public Service Commission has proposed policies and systems on human resource planning. The Auditor General has observed that the implementation of these policies and systems will satisfy the need reflected in the recommendation for the improved recognition of personnel implications in Program Forecast and Estimates reviews.

Departmental planning units and analysts of the Program Branch are continually assessing and attempting to improve information contained in the Program Forecast and Estimates as well as to improve the analyses performed on that information.

- The President of the Treasury Board has made a statement in the House on the government's system of performance measures and issued a booklet on its theory and operation.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

The action taken by Treasury Board will need to be reviewed with departmental personnel divisions before commenting on its effectiveness.

The Treasury Board response indicates that action is being taken solely by departmental planning units and analysts of the Program Branch. This is desirable but it is also important that a Comptroller General and departmental controllers also ensure that the data is appropriate for control purposes as well as for analysis. The Treasury Board response recognizes the need to use actual financial data to compare with estimated data used in compiling the Estimates, but it fails to recognize that without detailed comparison of actual expenditures with those planned when the Estimates for that year were approved, a comparison of totals for separate years may be more misleading than helpful.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

- following up on actual expenditures as a means of assessing the quality of budgetary data;

- establishing centrally the basis of amounts included to cover inflation;

- reviewing the effect of changes in inventory levels; and

- following up on future year projections included in Program Forecasts. (3.64)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

- In most cases the quality of budgetary data is considered adequate. Where a recurrent error is identified, corrective steps are taken.

- The basis of increases to cover inflation is established centrally. However, price increases normally have to be established individually and are usually allowed for in the Main Estimates.

- Treasury Board agrees entirely with the need to review the effect of changes in inventory levels. The Policy on Financial Administration contains specific guidelines in this area.

- Departments are required, for their own planning and management purposes, to forecast future year requirements. However, given the gap that develops between Program Forecast demand and Estimates reality it is pointless for the Treasury Board to spend time checking Program Forecasts against final expenditures.

T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

The Program Forecasts are required to contain the latest expenditure outlook under each heading for the year that would be just coming to a close (i.e. 1975-76 data in the 1977-78 Program Forecast; 1976-77 would have just begun). The accuracy of these expenditure data compared to original estimates can often be an important consideration to be borne in mind by analysts in developing recommendations for the new year.

It should be noted that departments are instructed as to the rate to be used in estimating programs indexed by the CPI (OAS-GIS, Family Allowances, Veterans Pensions). Unemployment rate assumptions are established centrally through discussions between the UIC and central agencies. Departments at- provided direction as to the assumptions they should make in estimating the costs of general salary increases. However, the Secretariat does not agree that an allowance for inflation should be built into all programs. One of the ways of restraining the growth in expenditures is to encourage the absorption of price increases through greater efficiency and adjustments in the program. For this reason, the departments are required to establish the necessity in each case for additional resources to cover price increases.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

10.15 A comprehensive resource allocation manual should be prepared containing a consolidated, updated version of appropriate sections of Treasury Board manuals, guides and circulars which deal with the resource allocation process. These should be supplemented by annual letters to each department suggesting improvements in the quality, content and presentation of the past year's submissions. Departments should reply formally stating plans for improvement. (3.71)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

Communications on resource allocation and control consists of the Planning, Programming and Budgeting Guide, the Program Forecast and Estimates Manual and circulars on four specific topics. The flexibility provided by communicating through circular letters facilitates Treasury Board's ability to keep current.

T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

In supplementation of the earlier response it should be noted that the essential elements of the documentation on resource allocation (referred to in the response) are prepared on a common format so that all may be inserted in one binder at the individual user's discretion. However, not all users need all the elements at the same time and many find it convenient to keep them separate.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

The communications referred to in the response were available at the time of the Study. The planning, Programming and Budgeting Guide was issued in 1969 and practices now accepted by Treasury Board often do not correspond to its requirements. The Guide on Financial Administration is not mentioned in the Treasury Board response and departments are uncertain whether directives and guidelines on the subject of resource allocation apply.

10.16 The Treasury Board Secretariat should study the reasons for the high rate of turnover of program analysts and take steps to remedy the problem. (3.75)

The reasons for the comparatively rapid rate of turnover of analysts in the Program Branch of the Treasury Board Secretariat are known, and indirectly are the product of a conscious staffing policy to recruit highly qualified and experienced personnel with demonstrated career potential. Operating departments seek to recruit Treasury Board analysts because of these factors and also because of the recognized value of the experience that analysts gain in their every-day work. Continuity is achieved by some promotions from within, by good documentation, and by a central Estimates Division of the Branch who monitor procedures. Through its staffing policy, the Branch balances the need for continuity with the advantages of an ever-renewed stream of active fresh minds.

The reasons contained in the Treasury Board response are acknowledged, but I remain concerned about the impact of this turnover on the effectiveness of the Program Branch.

**AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION**  
(1975 Report)

- 10.17 The Program Branch ought to develop standard internal checklists, questionnaires and methods for documentation of decisions. (3.77)

**TREASURY BOARD RESPONSE**  
June 21, 1976

The Program Branch will develop better written directions and guidance for program analysts.

**T.B. ACTION REPORTED**  
To March 31, 1977

The need for written instructions to program analysts has been acknowledged and a formal training guide has been developed which is supplied to each new program analyst. Where practicable, standard approaches are reflected in the written instructions included in this guide, and also in the form of the various précis used in developing recommendations to the Board, together with the forms used in program reviews and in the Main and Supplementary Estimates reviews. Given, however, the great variety of submissions that are received by the Secretariat, covering every conceivable aspect of government operations, with wide-ranging legal, financial and technical considerations, it is our view that it would be impractical to attempt any standardization of the submission assessment function.

- 10.18 An intensive training course covering all appropriate aspects of the resource allocation process should be developed and made compulsory for all officials primarily involved in the planning and budgeting functions in each department and agency. (3.80)

**A Professional Development Division is being established within the Financial Administration Branch of the Treasury Board Secretariat, to review and monitor, on a government-wide basis, the training of financial administrators. An intensive and comprehensive training program for public administrators will be developed by the Secretariat. The course will cover all aspects of the resource allocation process and will provide the recommended training for officers in the planning and budgeting functions.**

The training course which has been developed is a useful first step in making senior managers conscious of their responsibilities in the resource allocation process.

It is hoped that this training course will be up-dated as the system for allocation of resources is improved. It is noted that the Treasury Board intends to use the curriculum and course material in training programs at other levels of the Public Service. The results in terms of improved performance will be known only after this has been done.

The Treasury Board Secretariat, in conjunction with the Public Service Commission, has been developing a Government Expenditure Management Course, the first session of which was held in December 1976. This course is designed for senior program managers and financial officers. The course covers all aspects of the expenditure management process in its widest sense, including Parliamentary control, the supply cycle, the economic and fiscal considerations that are born in mind in developing the fiscal framework, the Cabinet committee system as it bears on resource allocation and, of course, internal departmental operations. Arrangements have been made to draw upon the most knowledgeable experts as lecturers and seminar leaders on all areas to be covered. The curriculum and the course material which has been developed are expected to be used in appropriate personnel training programs at other levels of the Public Service.

**AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B. RESPONSE AND ACTION TAKEN**

The formal training guide has not been made available to my Office and therefore it is not possible to comment on the adequacy of the action taken.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

10.19 Departments should be required to assess services to the public annually within guidelines given to them by Treasury Board and to submit recommendations for continuing revenue policies or for increasing or reducing fees charged because of changes in the services offered or in the cost of providing them. Treasury Board should in turn be required to submit annual recommendations on revenue policies to the Governor in Council for consideration under the provisions of Section 13 of the Financial Administration Act. (3.86)

10.20 Treasury Board should give more consideration to establishing separate allotments where significant amounts of funds are provided for purposes that are discretionary and therefore controllable by management. (4.12)

The recommendation is consistent with existing recommended practice contained in the Guide on Financial Administration. However, it is agreed that this could be given more emphasis and will therefore be incorporated into the policy as a Guideline.

The Board now makes extensive use of separate allotments for grants contributions, major capital expenditures not covered by a separate vote, and provisions for salary money. The additional use of allotments would result in the imposition of rigid controls which would reduce the ability of public service managers to manage effectively and result in a substantial increase in the requests to Treasury Board to adjust allotments to meet changing operating conditions. The Treasury Board does not agree with this recommendation and has no plans to make greater use of allotment control.

We believe that a system of commitment control is essential in maintaining parliamentary control and therefore cannot agree with this recommendation although we do agree that commitments need only be reported periodically, usually more to the end of the fiscal year.

T.B. ACTION REPORTED  
to March 31, 1977

Each year, in conjunction with the Program Review exercise, departments are required to review their services to the public and the charges for such services.

Grants and contributions make up 56% of 1976-77 Main Estimates; public debt 12%; salary and other personnel costs 18%; capital 4% - in total about 90% covered by the routine directions on allotment control. The remainder is operating costs, containing many large items about which there is little or no discretion (the cost of moving the mail, the cost of purchasing training and other services from the provinces under agreements). Capital projects are also covered by specific approvals as to total cost and expenditure progress is reported quarterly. Allotment controls on salaries at the program level leave some discretion on staffing as between activities within the program but this is in general not considered undesirable so as to allow managers some discretion to adjust to changes in circumstances or defects in plans.

Not required.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

The action indicated is new and will have to be examined to determine whether past deficiencies have been remedied.

The present parliamentary votes are so large and general in nature that use of allotments or other measures to control major program components that are of a discretionary nature is still recommended.

The desire of the Treasury Board to continue to require commitments to be recorded as a supplement to a budgetary control system is accepted.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

- 10.22 Departmental budgetary control and reporting systems need as a minimum:
- properly defined cost components and cost information so managers can be held accountable for performance;
  - detailed budgets by time period in accordance with the assignment of managerial responsibility;
  - consistency between budgeting and accounting;
  - timely preparation and distribution of periodic financial reports; and
  - analysis of variances between planned and actual results. (4.29)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

This recommendation reiterates existing Treasury Board policy which was adopted in 1973. The new Financial Administration Branch through its Financial Policy Development Division will review and approve all proposals for systems development and, in conjunction with the Financial Policy Evaluation Division, will ensure compliance with the policy.

T. B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

As explained under 10.26 and 10.31, the Systems Policy Group of the Financial Administration Branch is presently involved in a study of departmental reporting systems. This study will establish the requirements for such reports as well as recommend the means by which these reports should be provided on a timely and accurate basis. The next step will be to work with departments and agencies to ensure that the necessary systems are developed. The Evaluation Division monitors all aspects of the TB Policy through the evaluation program. Phase III of this program, which commenced in October 1975, specifically covers budgetary control and reporting systems. These reviews have identified a number of weaknesses and have led to the development with departments of implementation plans to improve those systems. The plans are continuously monitored to ensure that the corrective measures are implemented. To date we have reviewed these systems in 10 departments and anticipate that the reviews will cover the majority of the major departments by the end of 1977.

- 10.23 Performance indicators are needed as an integral part of departmental budgetary control and financial reporting systems in all areas that can be effectively measured. (4.35)

The need for performance indicators is agreed and departments are working towards implementation of the Treasury Board policy requirements in this area.

This need has long been recognized by the Treasury Board Secretariat, as the Progress Report on Performance Measurement which was tabled in the House of Commons on November 17 clearly indicated. Development of the basic framework for performance measurement in the Public Service started six years ago; and the Treasury Board's first manual on this subject was issued in 1974, a few months before the Auditor General's Financial Management and Control Study was initiated. At last count, government operations involving 166,000 public servants were covered by

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T. B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

Departmental actions in response to Treasury Board evaluations will need to be assessed to determine whether the resulting systems satisfactorily meet the requirements outlined in the recommendations.

The existing performance measurement system has not been developed as an integral part of departmental budgetary control and financial reporting systems. The effectiveness of a number of applications of performance measurement systems will be evaluated as part of a special project of my office which has recently been initiated.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

performance measurement systems - close to 39% of all authorized man-years in the current fiscal year, and about 2/3 of the potential number of employees to which these systems could apply, at their present stage of development. Moreover, 21 federal departments and agencies had sufficiently developed systems this year to present some performance data to the Treasury Board in support of their 1977-78 expenditure forecasts. The government is pursuing with renewed vigour and urgency the development and use of performance measurement systems as part of its continuing efforts to restrain public expenditures and improve the efficiency and cost-effectiveness of federal programs. The Secretary of the Treasury Board reminded Deputy Heads of departments and Heads of agencies of the obligations placed on them in this regard by TBS Circular 1976-25 dated July 22, 1976. The Secretariat has also begun department-by-department audits of performance systems to ensure among other things that such systems will be fully functional by 1980, for all government operations where this is feasible.

The need to integrate performance indicators into departmental budgetary control and financial reporting systems will be further emphasized in both the establishment and implementation of requirements for departmental reporting systems through the Study described in the response to recommendation 10.22.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

- 10.24 A central agency should approve and periodically reassess departmental budgetary control and financial reporting systems to ensure their adequacy for purposes of satisfying the needs of Parliament and of the government, as well as of departments. (4.38)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

The Financial Administration Branch now has the responsibility to review and approve all departmental budgetary control and financial reporting systems as well as the responsibility to continually monitor them to ensure their adequacy.

T. B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

As explained under 10.31 a Financial Systems Policy group has been established within the Financial Administration Branch to develop standards for financial systems and to approve departmental systems before they are implemented. They are presently involved in the study of departmental financial reporting described under 10.26. Budgetary control and financial reporting systems will continue to be priority items in this group's workload. In addition, the Policy Evaluation Division conducts continuous reviews of financial practices and systems to ensure their adequacy and conformity with Treasury Board policy. In the current evaluation program, ten departmental systems of budgetary control and reporting have been examined. Where deficiencies have been identified, an action plan has been developed with the particular department by which the necessary improvements will be implemented.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T. B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

The effectiveness of Treasury Board actions cannot be commented on until the standards are available, the study is completed and the action plans resulting from Treasury Board evaluations have been implemented.

- 10.25 A monthly report based on analysis of department budgets and expenditures and variances between them, should be prepared so that Treasury Board can take action to control overpending or to freeze excessive resources. (4.46)

Whilst it is agreed and confirmed that the Treasury Board has access to any expenditure information that it may require in order to fulfil its central management function, it must be recognized that the responsibility and accountability of departments and agencies cannot be diluted by any attempt to assume, during the program implementation phase, the control of resources appropriated by Parliament for departmental programs and activities. Instead, further emphasis must be given to the accountability of departments for such resources. The Treasury Board Secretariat is actively considering the manner in which this accountability concept may be strengthened.

Our current policy supports the principle of delegated resource management by establishing: the responsibility of the deputy head for the financial administration of his department; standards for departmental systems of budgetary control and financial reporting; standards for financial organization to ensure that competent financial officers are responsible for departmental financial analysis and control and for advising deputy heads; and standards of internal audit within departments. The Treasury Board, through its evaluation process, examines the components of the financial systems and deficiencies are reported to the deputy head and any remedial action necessary is agreed to. The two principal occasions on which the Treasury Board program analyst must be provided with information are during the annual review of the Program Forecast submissions and during the review of any request for resources. There is a close working relationship between the analyst and his departments. Since the range of issues that the program analyst must deal with is so broad and varied, a variance reporting system, to be satisfactory, must be designed to be sufficiently responsible to his needs. It is our intention to explore with Supply and Services how their Central Agency Information System can fulfil these requirements.

The policies if implemented should enable Treasury Board to obtain the information it requires for purposes of resource allocation. However, the response of the Treasury Board Secretariat fails to recognize any ongoing responsibility for monitoring retrospectively the resource allocation decisions it has taken and departmental utilization of the resources appropriated for their use. This is why a Comptroller General is required to monitor on behalf of Treasury Board departmental actions in relation to the resource allocations originally taken and changes in circumstances since then.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

- 10.26 A study should be undertaken to determine the most appropriate method of achieving timely and accurate financial reports for departments and agencies. (5.24)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

The Financial Administration Branch will conduct such a study in conjunction with the Information Systems Division, Treasury Board Secretariat and the Department of Supply and Services.

T. B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

This study is underway and the Systems Policy Group of the Financial Administration Branch is working closely with the Government of Canada Accounting Branch of the Department of Supply and Services. A questionnaire has been circulated to all departments and agencies to identify problem areas which affect the timeliness and accuracy of financial reports. The questionnaire was separated into two parts with the first part to be answered by the Senior Full Time Financial Officer and the second part to be answered by responsibility centre managers. Interviews were held with those who replied to the questionnaire in some cases. Responses to the questionnaire are presently being analyzed and the results will be presented to the Policy Advisory Committee of the Financial Services Wide Application Centre and the Office of the Auditor General. A report containing conclusions and recommendations on the basis of the questionnaire is to be produced by March 1977, thereby completing Phase I of the Study.

Phase II of the Study involves identifying and analyzing alternative solutions to problems identified in Phase I. Study teams will be formed to assess the feasibility of alternative solutions. Once the best alternatives are determined and approved, design specifications will be developed. Phase II should be completed by the fall of 1977.

Phase III will consist of implementation.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

Each phase of the action program will have to be examined when they are completed to ensure that they remedy the deficiencies revealed by the Financial Management and Control Study.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

10.27

A study should be undertaken to determine how departments could better prepare and control payroll documentation up to the point of submission to a central or regional pay office of the Department of Supply and Services, these offices being responsible only for cheque preparation and for the systems and procedures necessary to process the payroll, to make the required withholdings, and to provide essential information to central agencies. (5.38)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

The Personnel Policy Branch, Treasury Board Secretariat, initiated a study of the pay system in June 1975 in conjunction with the Financial Administration Branch and the Department of Supply and Services.

T. B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

The Pay Study Task Force Report was sent to all Deputy Ministers on November 30, 1976.

One of the major recommendations of the report is that the responsibility for accurate pay input rests solely with departments and the Department of Supply and Services should discontinue the current practice of manually verifying pay input documents submitted by departments. The role of the Department of Supply and Services as recommended in the Report is to act as a 'Service Agency' in calculating entitlements, remitting deductions to agencies, issuing pay and supplying data to information systems.

The report sets out principles and sample procedures to illustrate how departments can initiate, verify and control accurate pay input. The procedures as set out in the report involve employees, managers, personnel officers and financial officers in ensuring that an accurate and properly controlled pay system will result.

The report has been accepted in principle by Personnel Policy Branch and Financial Administration Branch and Implementation of the recommendations has commenced. A senior officer of Financial Administration Branch is currently acting as the head of the group within Treasury Board Secretariat charged with the responsibility for implementation. Those departments which requested a briefing on the report have been briefed. Departmental comments, requested in the letter accompanying the report, are currently being received and reviewed.

The total implementation plan as set out in the report covers the next two and one half years.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T. B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

The Pay Study Task Force Report has been submitted to my Office, and most of the improvements proposed in my 1975 Report have been accepted. However, it is not possible to determine from the Report whether adequate provision has been made for financial control over the proposed system. Discussions are underway to obtain this assurance and the implementation will be monitored as it is put into effect in the next two and one-half years.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1973 Report)

10.28 In all financial systems, duties should be carefully segregated so that, without unnecessary duplication of effort, one staff member or one element of a system maintains an effective independent control upon the integrity and accuracy of another. In particular there should be an adequate segregation of spending authority from payment authority for all expenditure transactions and also of such duties as verifying accounts for payment, preparing documentation, requisitioning and distributing cheques, and receiving and depositing money. Control should be established as early as practicable and maintained through all stages of manual, mechanical and electronic processing. In particular:

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

This recommendation reiterates existing Treasury Board policy which was adopted in 1973. The Financial Policy Evaluation Division will be continually monitoring departmental compliance.

T. B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

The Financial Administration Branch has evaluated every department and agency with respect to the adherence to these policies. Plans have been developed to correct weaknesses and these plans will continue to be monitored.

The chapter in the Guide on Financial Administration on Financial Control of Expenditures has recently been expanded to include standards for control of the Distribution of Receiver General Cheques. Also, standards have been included for the operation of Departmental Bank Accounts. In both, departments and agencies are required to develop and document procedures that implement policy in accordance with these standards and submit them for approval before implementation. These procedures must meet the principles of full segregation of duties, early establishment of control documents and cheques, proper authorization on documents and prevention of the return of a cheque to anyone who participates in any of the transactions prior to cheque issue.

Also, an evaluation of petty cash practices has been made which will result in an amendment to the Guide on Financial Administration which will detail accepted principles for the control of petty cash expenditures and physical security of funds.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T. B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

Weaknesses in departmental systems, as revealed by the Financial Management and Control Study, will need to be re-examined to ensure that the action taken to remedy them has been effective.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

- 10.29 Financial staff should be responsible for ensuring that there are controls within payroll systems just as in all other administrative systems giving rise to financial transactions. (6.27)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

This is entirely consistent with Treasury Board policy which recognizes the responsibility of departmental senior financial officers for financial controls within the pay system. The Financial Administration Branch is involved in the study of the pay system referred to under paragraph 10.27 to ensure that there will be adequate financial controls.

T. B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

As pointed out in the response to paragraph 10.27, employees, managers personnel officers and financial officers are involved in departmental pay administration. The Pay Study Task Force report emphatically states, however, that the responsibility for financial controls over the pay process are clearly the responsibility of the Senior Financial Officer and his staff within departments. This is not new policy but is a restatement of the policy contained in the Guide on Financial Administration and other documents issued by the Financial Administration Branch. The report does however relate the general policies on financial administration which now exist to the specific requirements of pay administration.

An important part of the implementation plan contained in the Pay Study Task Force report is for Treasury Board Secretariat to issue implementation guidelines on all recommendations including those on financial controls. Departments will be requested to make a submission to TBS describing how they will meet the requirements of the guidelines. These submissions will be reviewed individually and approved or rejected pending the required changes.

The Financial Administration Branch has evaluated the financial organizations of every department and agency to ensure that the responsibility for financial administration of pay processing has been clearly recognized.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

The implementation guidelines cannot be commented on until they are available. Their effectiveness will need to be reviewed as part of our ongoing audit examination of individual departments and agencies.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION (1975 Report)	TREASURY BOARD RESPONSE June 21, 1976	T.B. ACTION REPORTED To March 31, 1977	AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B. RESPONSE AND ACTION TAKEN
<p>10.30 All revenues, accounts receivable and significant inventories should be under effective systems of control, generally an independent accounting control. (6.37)</p>	<p>This recommendation reiterates existing Treasury Board policy. The Financial Policy Evaluation Division is continuously monitoring departmental implementation of these requirements.</p>	<p>In the first phase of the evaluation program which was conducted in 1973-74, the Financial Administration Branch evaluated every department and agency with respect to adherence to the Treasury Board policy as enunciated in the Guide on Financial Administration. Deficiencies were identified and departments have since developed systems to improve control over these areas. The Branch has been involved in improving the settlement of interdepartmental accounts through the development of the system of interdepartmental Settlement Advances and the Study of Automatic Settlement presently sponsored by the Department of Supply and Services. In addition, problems identified in the 1976 Annual Report of the Auditor General concerning the receipt and deposit of public monies will be investigated this year.</p>	<p>The effectiveness of these actions will need to be reviewed as part of our ongoing audit examination of individual departments and agencies.</p>
<p>10.31 Departmental systems should be reviewed and approved by a central agency to ensure that they comply with Treasury Board regulations and such other instructions as are required to ensure adequate control of expenditures, revenues and assets. (6.42)</p>	<p>The Financial Administration Branch through its Financial Policy Development Division will review and approve all new departmental systems to ensure compliance with Treasury Board policy. Existing systems are subject to evaluation by the Financial Policy Evaluation Division.</p>	<p>Within the Financial Administration Branch there has been established a Financial Systems Policy Group which is responsible for the development of standards for financial systems employed by departments and the approval of departmental systems proposals to ensure that they meet those standards. At this time there are three officers in this section who are heavily involved in the studies of departmental reporting systems and the payroll system described under</p>	<p>Deficiencies in departmental systems revealed by the Financial Management and Control Study will need to be re-examined in order to comment on the effectiveness of the proposed program in those areas where it has been put into effect.</p>

10.26 and 10.27. In addition, they are reviewing departmental systems proposals which currently include the reporting system of Energy, Mines and Resources, an allotment control system at Manpower and Immigration, the study on Automatic Settlement of Interdepartmental Accounts sponsored by Supply and Services, and an allotment and control system of the National Research Council. Staffing is continuing and it is intended that by the end of the next fiscal year, there will be a total of nine officers in this group.

In addition, the Policy Evaluation Division is presently staffing a Systems Evaluation group to perform in depth evaluations of: the adequacy and effectiveness of systems of financial administration operated on a government-wide basis; the adequacy of the financial control aspects of departmental operational systems, and; the reliability of the financial reporting process, including budgetary systems and costing and financial information systems.

As outlined under 10.24, the current evaluation program includes a review of departmental budgetary control and reporting system. Some departmental evaluations have been completed or are in process.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

10.31 (cont'd)

10.32 The central agency of the government responsible for prescribing the standards, scope and coverage of departmental financial audits should give greater emphasis to monitoring departmental internal audits so as to encourage greater adherence to the standards. (7.12)

The Financial Administration Branch will provide advice and leadership in internal financial audit and will carry out in-depth evaluations of internal audit activities in departments as well as prescribe the standards; scope and coverage of such audit.

The Financial Policy Evaluation Division will conduct continuous reviews of all financial administration practices and systems to ensure their adequacy and consistency with established policy.

The Treasury Board financial evaluation officers reviewed the status of internal financial auditing in each of the 38 departments and agencies covered by the policy. While many of the departments still do not fully meet the requirements of the policy, a target date for implementation of the policy on internal audit has been established with each of the departments.

To encourage and speed up the strengthening of departmental internal audits, a position of Chief of Internal Audit Standards and Evaluation, has been established and filled in the Financial Administration Branch of the Treasury Board Secretariat. The responsibilities of this position will include:

- the establishment of comprehensive standards for internal audit;
- the provision of advice and leadership to departmental internal auditors;
- the co-ordination of training for internal auditors on a government-wide basis; and
- the in depth evaluation of the quality and scope of internal audit activities in departments.

The standards for internal audit cannot be commented on until they are available. The effectiveness of Treasury Board actions will need to be examined through our ongoing audit examination of individual departments and agencies.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION (1975 Report)	TREASURY BOARD RESPONSE June 21, 1976	T.B. ACTION REPORTED To March 31, 1977	AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B. RESPONSE AND ACTION TAKEN
10.32 (con'td)		A comprehensive review of internal financial audit in the Government of Canada is underway to define the objectives of internal financial audit in the government environment and to establish standards for the conduct of such audits throughout departments.	

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION (1975 Report)	TREASURY BOARD RESPONSE June 21, 1976	T. B. ACTION REPORTED To March 31, 1977	AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T. B. RESPONSE AND ACTION TAKEN
<p>10.33 A comprehensive study of personnel systems related specifically to financial administrators should be undertaken to consider the advisability of establishing a professional government accounting group commensurate with the current and future needs of government for financial management and control. (8.13)</p>	<p>Although we agree that it would be an improvement to establish a separate professional government accounting group we do not consider it advisable at this time since it could further aggravate the shortage of financial administrators referred to in 10.34. A similar recommendation was made in 1973 by a committee of financial administration and rejected for the same reasons.</p>	<p>The Treasury Board Secretariat in conjunction with the Public Service Commission has provided opportunities for financial officers and support staff to become professionally accredited accountants through an accelerated training program. This program is based on the curriculum of the Society of Industrial Accountants and leads to a 'Government of Canada Financial Management Certificate'. Successful graduates are then encouraged to complete the necessary courses to obtain accreditation as professional accountants.</p> <p>In addition, the Treasury Board Secretariat is considering the implementation of a Financial Officer Development Program to help overcome the shortage of qualified financial officers. This program would include academic and on-the-job training similar to University cooperative plans and envisages the establishment of training positions to be filled by both University graduates and support staff working in financial administration.</p> <p>The above programs, over a period of time should do much to ensure that most finance administrators in the public service are professionally qualified.</p>	<p>The success of the programs reported by Treasury Board will depend upon whether those trained under these programs receive proper leadership from the senior financial officers from whom they receive functional direction.</p>

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

- 10.34 A comprehensive review is required to establish the need in government for financial administration personnel by type and level and to develop a program to alleviate the present shortage and excessive turnover. (8.21)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

As reported by Mr. J.J. Carson, Chairman of the Public Service Commission to the Public Accounts Committee on April 8, 1976 the shortage of financial administrators has been substantially reduced and the present vacancy rate is considered normal. The Director, Professional Development, Financial Administration Branch in cooperation with the Public Service Commission will continue to monitor recruitment and manpower utilization schemes.

T. B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

The Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat have formed a joint task force to undertake a comprehensive review of all personnel aspects of financial administration in the Public Service. A study of growth and movements within the financial administration group has been prepared and the task force is now considering the feasibility of introducing a service-wide appraisal system and a manpower inventory system.

Implementation of these systems should result in a more comprehensive understanding of the characteristics and movements within the financial administration community. Information generated by these systems should lead to the development of new programs to help alleviate any excessive turnover or shortages.

- 10.35 Responsibility for assisting the Public Service Commission in matters relating to the training of staff in the financial area, overseeing their career development and advising on their qualifications for advancement should be assigned to a central agency of the government having the knowledge needed to carry out this role of ensuring that departments are staffed by capable financial personnel. (8.30)

The Financial Administration Branch will assume complete responsibility for this function.

For the past twelve months the Financial Administration Branch has been assisting the Public Service Commission in the selection and placement of qualified financial officers, particularly at senior levels.

As noted in our comments on paragraph 10.34 above, the Branch is working with the Public Service Commission to establish a manpower inventory system which will provide an up-to-date record of suitably qualified candidates for employment in financial administration.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

Results will have to be monitored to determine whether the previously extensive turnover and vacancy rate is being alleviated.

The effectiveness of the action program can only be determined in terms of the overall improvements experienced in the systems of departments and agencies and of the government.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

10.35 (con'td)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

The Branch has also been engaged with the Commission in the development of financial management training courses for public service employees (see paragraph 10.33 above). A Government Expenditure Management Course has been developed for a combination of senior program managers and senior financial officers to discuss their views on procedures and problems related to the expenditure process and financial management generally.

Another significant initiative taken by the Financial Administration Branch has been to establish an Interdepartmental Advisory Committee on Financial Administration Training and Development.

This recommendation is consistent in part with existing Treasury Policy and the financial organizations of all departments have been evaluated by the Financial Administration Branch. Implementation of recommended improvements is being monitored.

10.36 The senior departmental officer responsible for financial management and control should report directly to the deputy head and be a member of the departmental management committee. He should always have the training and experience to act as the deputy head's adviser on all aspects of financial management and control, and to provide the necessary leadership to all financial staff in the department. (9.12)

The improvements reported are encouraging, but their effectiveness depends not only on organizational changes but also on the training and experience of those appointed to fill the position of the senior departmental financial officer or comptroller, and the extent and nature of their other responsibilities.

The financial organization and reporting relationships of every department and agency has been evaluated by the Financial Administration Branch and where necessary recommendations have been made to strengthen the financial function. The implementation of these recommendations will be monitored.

As a result of consultation with departments on this topic, organizational changes have resulted in strengthened financial advice to the Deputy Ministers of Veterans Affairs, National Revenue Taxation and National Revenue-Customs and Excise. Similarly, the Financial Administration Branch was consulted in the merger of the Department of

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

10.36

(con'td)

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 2, 1976T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

the Department of Manpower and Immigration and the Unemployment Insurance Commission and particularly, with respect to the organization of the Financial Administration responsibility. To meet this responsibility the Branch has been working closely with the Organization Division of the Planning Branch and has been successful in supporting departmental submissions concerning the allocation of additional resources for financial administration.

This recommendation reiterates existing Treasury Board policy and its implementation is being monitored in all departments by the Financial Administration Branch.

Senior departmental financial officers ought to give greater direction or guidance to staff performing financial management and control duties within departments. This should include as a minimum:

- comprehensive departmental financial manuals;
- personal contacts with financial and other officers to whom they give technical direction, including formal meetings and periodic field visits; and
- participation of the selection, training and evaluation of financial staff, even where they are not directly under their supervision. (9.19)

To ensure that these policies and the role of senior financial officers were properly understood and supported within departments, the financial organization of every department and agency has been evaluated. In particular deficiencies where identified and plans for corrective action were developed with respect to financial manuals, functional direction and control and the development of adequate financial staff.

The Financial Administration Branch continually is encouraging and supporting senior departmental financial officers to assume greater functional leadership. Discussions with deputy ministers on this issue have proven very beneficial in gaining their support for the implementation of this Treasury Board policy.

The actions reported by Treasury Board will need to be reviewed by examining the manner in which senior departmental officers discharge their responsibilities in these areas.

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION (1975 Report)	TREASURY BOARD RESPONSE June 21, 1976	T.B. ACTION REPORTED To March 31, 1977	AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B. RESPONSE AND ACTION TAKEN
<p>10.38 Senior departmental financial officers ought to be given responsibility for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- providing budgetary, accounting and financial reporting services;</li> <li>- ensuring that adequate financial controls exist over all assets and financial transactions;</li> <li>- advising and supporting deputy heads and their staff in all matters pertaining to financial management and control;</li> <li>- developing, monitoring and controlling budgetary allocations through analysis of financial reports and ensuring the adequacy of the systems used in their preparation; and</li> <li>- furnishing technical direction and guidance to all personnel within departments responsible for these duties. (9.29)</li> </ul>	<p>This recommendation also reiterates existing Treasury Board policy and the Financial Administration Branch is monitoring departmental implementation.</p>	<p>During the second phase of the evaluation program conducted in 1974-75, the duties and role of the financial officers of every department and agency were evaluated by the Financial Administration Branch to determine their compliance with the Treasury Board policy. Where necessary recommendations were made to change or clarify responsibilities of financial officers and support was provided to financial officers with their various senior managements in arbitrating any organizational differences. The Branch continues to provide support to departmental financial officers in these areas. All departments and agencies have acknowledged and accepted our policy in this area.</p>	<p>Specific deficiencies revealed by the Financial Management and Control Study will need to be re-examined to determine whether they have been remedied.</p>
<p>10.39 The Public Service Commission ought to appoint senior departmental financial officers only after consultation with appropriate central agencies to ensure that recognition is given to the qualifications and performance of the persons recommended by deputy heads. Appointments of other financial officers ought to be made within departments only after similar consultations with senior departmental financial officers. (9.35)</p>	<p>The Deputy Secretary, Financial Administration Branch and the Director, Professional Development in the Branch will be directly involved in the selection of all senior financial officers in departments and agencies. Treasury Board policy already requires senior departmental financial officers to be involved in the staffing of other financial officer positions.</p>	<p>The Financial Administration Branch is now consulted fully by the Staffing Branch of the Public Service Commission with respect to the filling of every financial position at the FI-7 or higher level and for every senior "full-time" financial officer position below this level. The Branch is concerned that every officer placed at these levels has demonstrated satisfactory knowledge, experience and competence. The Branch has been heavily involved in this area including participation in the boarding of the senior financial officer or "full-time" financial officer at Energy, Mines and Resources;</p>	<p>The action reported by Treasury Board can only be assessed in terms of the quality of those appointed to fill these positions.</p>

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

Communications; Veterans  
Affairs; Customs and Excise;  
Public Works; Taxation and;  
Employment and Immigration.  
The quality of advice and  
assistance rendered in such  
promotional boards has been  
acknowledged by both the  
Public Service Commission  
and the deputy minister's  
concerned.

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

10.39 (con'td)

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

10.40 All the recommendations in this report have as their objective the improvement of financial controls. The more significant ones, either specifically or by implication, recognize the need for a central agency to supply overall direction. It is clear that if controls are to be co-ordinated and are to operate effectively, responsibility for the following activities should be clarified and unified wherever possible:

- recommending government policies, directives and guidelines in the area of financial management and control, and providing interpretations thereof;
- advising on the form of the Estimates and Public Accounts;
- assessing departmental program and activity structures, and cost and other measurement systems in support of them;
- approving and monitoring departmental budgetary control, financial reporting and financial control systems;
- providing analyses of variances between planned and actual financial performance;
- establishing standards for and monitoring internal audit practices within departments and agencies;

TREASURY BOARD RESPONSE:  
June 21, 1976

The Financial Administration Branch, Treasury Board Secretariat has been created to provide, in one organizational entity, the central leadership and guidance of the financial administration function. Minor changes to the relevant sections of the Financial Administration Act will eliminate anomalies by devolving all financial administration responsibilities on the President of the Treasury Board.

T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

Within the Policy Development Division of the Branch three groups have been established concerned with General Policy and Advisory Services, Reporting Policy and Systems Policy.

All these groups have been partly staffed with twelve officers presently on strength. Staffing will continue to be given a high priority. This Division has completed or in process of a number of projects to correct deficiencies identified in the several studies on financial administration in the federal government.

The Professional Development Division has been established and staffed and is addressing the several concerns in this area.

The Evaluation Division also is staffing and there are twelve officers presently on strength. This Division continues to perform its evaluation program to ensure that departments properly understand and comply with Treasury Board policy. In particular, the Internal Audit group is presently studying the means of improving internal financial audit within departments.

In the short time since the Branch was established in March 1976, it has initiated action on many of the concerns identified and is organizing and staffing to ultimately perform all of the responsibilities identified by the Auditor-General.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

The progress made in staffing the Financial Administration Branch is still far short of what is required to remedy the serious deficiencies revealed by the Financial Management and Control Study. While many actions reported in response to the recommendation in my 1975 Report are appropriate, they do not appear to be adequate to remedy the deficiencies in a reasonable period of time.

While the Branch has been given responsibility for the matters referred to in the recommendations, effective action remains to be taken to:

- improve the form of the Estimates and Public Accounts;
- develop program and activity structures which are suitable for control purposes;
- integrate performance measurement systems with other financial systems;
- develop a central system for reporting variances between planned and actual financial performance.

A Comptroller General needs to be appointed at a level where he can provide unchallenged and objective central leadership, where he can provide the leadership to staff the central agency with the numbers and quality of staff it requires, and where he can influence deputy heads in introducing needed financial reforms which may restrain their freedom of action. Without this catalyst for effective action, it is not likely that the grossly deficient state of financial management and control in departments and agencies will be quickly remedied.

AUDITOR GENERAL COMMENTS ON T.B.  
RESPONSE AND ACTION TAKEN

T.B. ACTION REPORTED  
To March 31, 1977

Notwithstanding the Branch's heavy involvement in the recruiting and staffing process, the Branch has not only met its current daily responsibilities but has also established a reputation as the centre of expertise, committed to providing reliable and prompt advice. The Branch is heavily consulted by all branches of the Treasury Board, deputy ministers, central agencies, professional accounting bodies as well as financial officers at all levels in departments and agencies of the Federal Government.

TREASURY BOARD RESPONSE  
June 21, 1976

AUDITOR GENERAL RECOMMENDATION  
(1975 Report)

- 10.40 - establishing the accounting practices governing the financial statements and Public Accounts of Canada; and
- assisting the Public Service Commission in the selection, training and career development of financial staff. (10.36)



## APPENDICE «PA-188»

Maxwell Henderson

No. de téléphone:  
(416)  
922-4252

112, Avenue St. Clair Ouest  
Toronto (Ontario)  
M4V 2Y3

Le 13 avril 1977

Monsieur Allan Lawrence, député  
Président  
Comité des Comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

J'espère que vos brèves vacances vous  
auront permis de vous reposer et que le rythme des travaux  
des Comités commencera maintenant à ralentir.

J'ai été touché par l'attention que  
vous et les membres du Comité avez manifestée à mon endroit  
le 5 avril, quand j'ai comparu au sujet de l'affaire Polysar  
et où j'ai dû révéler des choses qui devaient l'être, même  
si cela me fut très désagréable. Je regrette de ne pouvoir  
me présenter la semaine prochaine, pour les raisons que  
M. Campbell vous exposera.

Les entretiens que les membres du Comité  
auront avec James Macdonell et les discussions entourant la  
vérification des états financiers des sociétés d'Etat m'in-  
téressent au plus haut point. J'ai beaucoup réfléchi à cette  
question, compte tenu de l'expérience que j'ai acquise au  
cours de mes 13 années de carrière à Ottawa. Un élément se  
dégage très nettement dans mon esprit: le Canada, doit à mon  
avis, adopter le même principe que les Etats-Unis dans ce  
domaine, c'est-à-dire que les états financiers de toutes les  
sociétés, d'Etat ou autres, qui sont financées grâce aux  
fonds publics doivent, sans aucune exception, faire l'objet  
d'un examen et d'un rapport financier présenté au Parlement

par nul autre que l'Auditeur général. Au cours des débats que vous aurez au sujet du Bill C-20, vous entendrez évidemment quantité d'arguments visant à démontrer le contraire et provenant de ceux qui ont bénéficié d'une attitude partisane au fil des ans. A mon avis, ce changement s'impose depuis bien longtemps.

Veuillez agréer, Monsieur, l'assurance de mon amitié et de ma considération distinguée.

## APPENDICE «PA-189»

L'Énergie Atomique du Canada, Limitée

Ross Campbell

Président du Conseil

Le 18 avril 1977

M. J.D.W. Campbell  
Comité des comptes publics  
Pièce 526, ancien immeuble de la  
Métropolitan Life  
Ottawa (Ontario)

Monsieur,

Suite à votre lettre datée du 9 février dans laquelle vous nous faisiez parvenir le questionnaire supplémentaire du Comité permanent des comptes publics concernant la centrale de La Prade, je vous sou mets les réponses de l'EACL.

Comme nous en étions convenus, je vous fais parvenir la version anglaise seulement et le personnel du comité veillera à obtenir la traduction française.

Veuillez agréer, monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Ross Campbell

ÉNERGIE ATOMIQUE DU CANADA, LIMITÉE

Étude de gestion et de contrôle financiers; réponse aux explications demandées à la Société suite à sa réponse à la question 15.

---

Question 1.

Veillez fournir une analyse complète de l'augmentation des coûts du projet La Prade depuis son origine jusqu'à ce jour. Cette analyse doit faire mention des prévisions initiales, des sommes allouées à l'origine, de chaque montant demandé par la suite de même que des prévisions actuelles du coût total du projet. Chaque augmentation doit être expliquée. Il serait utile au comité de recevoir les copies des demandes soumises par l'EACL au conseil d'administration et au gouvernement fédéral.

Réponse.

Le 22 mai 1974, le Cabinet a approuvé les prévisions initiales et un crédit au montant de \$432,8 millions.

En novembre 1974, le Cabinet a reçu les prévisions de coût préparées par l'EACL; ces prévisions n'étaient toutefois pas décrites en détail mais les ingénieurs-conseils de l'EACL y travaillaient à cette époque. On a plus tard constaté qu'il faudrait tenir compte dans ces prévisions des incertitudes entourant la productivité, de l'augmentation du coût de la main-d'oeuvre et du matériel, de même que la production de la centrale avant capitalisation; on a alors déterminé qu'il était possible que les coûts augmentent de \$80 millions. Une hausse de \$20 millions par les travaux en cours seulement a été demandée et approuvée.

En septembre 1976, on a décrit au Cabinet l'influence sur les coûts du prolongement de la période de construction, de l'augmentation exceptionnellenent rapide des coûts en 1974-1975 et de l'étendue des travaux.

On trouvera ci-joint une comparaison exprimée en millions de dollars entre les prévisions établies en septembre 1976 et les prévisions initiales de mai 1974.

	<u>Mai 1974</u>	<u>Septembre 1976</u>	<u>Février 1977</u>
Usine et installations	375.4	718	751
Financement du début des travaux en cours	<u>57.4</u>	<u>87</u>	<u>87</u>
Coûts totaux (sauf les intérêts)	<u>432.8</u>	<u>805</u>	<u>838</u>

L'augmentation du coût de la centrale et des installations est décrite comme suit:

	<u>Millions de dollars</u>
Augmentation des coûts en main-d'oeuvre et matériel	190
Centrale thermique auxiliaire alimentée au mazout	45
Sous-évaluation du coût de l'étendue initiale du projet	50
Conception	28
Besoins ou conditions imprévues	<u>30</u>
Augmentation totale du coût de la centrale et des installations	<u>343</u>

Des augmentations de prévisions des coûts de \$27 millions découlant des taux imposés en novembre 1976 par le décret du travail du Québec et de \$6 millions pour de nouveaux engagements par contrat en 1976 ont été ajoutées aux prévisions et approuvées par le Cabinet en février 1977.

Question 1 a

Veuillez expliquer pourquoi les dépenses ont augmenté de plus de \$100 millions à cause du prolongement de la durée du projet de 4.5 années à 7 ans, suite à des restrictions des dépenses gouvernementales. Veuillez expliquer les motifs de cette décision.

Réponse

En décembre 1975, le gouvernement a décidé de restreindre les fonds alloués au projet au cours de l'année financière 1976-1977 et de limiter à \$155 millions les dépenses totales consacrées au projet jusqu'au 7 mars 1977 (les prévisions indiquaient qu'il faudrait allouer \$280 millions au projet). En prévision de restrictions constantes au cours des années suivantes, la fin des travaux a été remise à 1982.

Les coûts additionnels sont attribuables au prolongement de l'échéance pour l'administration du projet, aux services offerts sur le chantier et à l'augmentation des coûts, mais l'influence de ces facteurs n'a pas été quantifiée de façon précise.

Question 1 b

Veillez citer et expliquer des modifications raisonnablement imprévisibles (par exemple, modification des normes de sécurité).

Réponse\$ Million

- a) On a décidé de construire une centrale thermique auxiliaire alimentée aux mazout (voir question 1) après réévaluation de la fiabilité des systèmes d'approvisionnement en vapeur. Le raccordement à la centrale nucléaire de Gentilly - 2 proposé dans des plans antérieurs comporte des dépenses beaucoup plus élevées que prévu. La construction d'une centrale thermique alimentée au mazout assurera la fiabilité des systèmes d'approvisionnement en vapeur et permettra en plus de disposer d'une plus grande puissance électrique. 45
- b) Accès au site plus tard que prévu à cause de retards dans l'approbation du lieu de construction par le gouvernement. 4
- c) Augmentation de la capacité de l'usine de traitement d'eau pour permettre un fonctionnement fiable et un approvisionnement suffisant en eau de haute qualité destinée à être utilisée de soir avec une centrale nucléaire (Gentilly-1). L'expérience acquise dans l'industrie illustre le besoin de contrôles stricts dans la transformation de l'eau dans l'équipement de production de vapeur semblable à celui de Gentilly. 26

75

Question 1 c

Quelles sont les dépenses imprévues mentionnées dans la réponse de la société?

Réponse

Les dépenses imprévues et les prévisions inexactes auxquelles nous avons fait allusion peuvent être divisées selon les catégories suivantes:

	<u>\$ Millions</u>	
i) Sous-estimation de la portée initiale		
a) subsistance de la main-d'oeuvre (chambre et pension) omise	14	
b) coûts de main-d'oeuvre (réévaluation fondée sur l'expérience de Glace Bay)	14	
c) Définition technique insuffisante menant à des sous-estimations	<u>22</u>	50
ii) Perfectionnement de la conception		
a) Plus de prudence dans la conception pour tenir compte des conditions seismiques et éoliennes et en prévision de contrôles écologiques plus sévères.	22	
b) Additions pour améliorer la capacité de production de l'usine	2	
c) Études techniques liées au perfectionnement	<u>4</u>	<u>28</u>
		<u>78</u>

Question 2

Veuillez indiquer les projets de construction contemporains auxquels l'EACL compare le projet Le Prade. L'EACL a-t-elle comparé ce projet avec d'autres usines d'eau lourde au Canada ou à l'étranger? Dans l'affirmative, que ressort-il de cette comparaison?

Réponse

La publication de Statistique Canada - Statistiques des prix dans la construction, catalogue 62-LLS tableau 10.1 - Indice des prix pour une usine de produits chimiques et de traitement - rend compte d'un indice de 120.2 pour le premier trimestre de 1974 et de 163.6 pour le premier trimestre de 1976. Le prix moyen des projets de construction contemporains s'est élevé de 36% au cours de cette période de deux ans.

Voici une comparaison des principaux projets énergétiques avec le projet LaPrade. Cette comparaison est tirée de la revue mensuelle d'Hydro-Québec (septembre 1976):

Projet	1 <sup>e</sup> Devis des coûts prévision	2 <sup>e</sup> prévision	Hausse %	Nature du projet
ALYESKA	4,500 (1974)	6,375 (1975)	42	Pipe-line
IRVING	100 (1974)	200 (1975)	100	Raffinerie
GULL ISLAND	1,100 (1974)	2,318 (1975)	111	Ensemble hydroélectrique
SYNCRUDE	1,200 (1974)	2,000 (1975)	67	Pétrole synthétique
LIMERICK	1,009 (1973)	1,395 (1975)	38	Centrale nucléaire
SAN ONOFRE	808 (1973)	1,262 (1975)	56	Centrale nucléaire
GRAND GULF	960 (1973)	1,418 (1975)	48	Centrale nucléaire
GENTILLY II	386 (1972)	612 (1975)	59	Centrale nucléaire
PT. LEPREAU	466 (1974)	684 (1975)	47	Centrale nucléaire
BAIE JAMES	11,945 (1974)	16,153 (1976)	35	Ensemble hydroélectrique
LAPRADE	375 (1974)	718 (1976)	<u>Hausse des prix</u> 50	<u>Autres hausses</u> 41

Question 2 (suite)

La proportion de 50% pour les hausses de prix prévues est imputable à la hausse réelle et prévue des prix pour tenir compte notamment du prolongement des travaux comme on l'a expliqué dans la réponse à la question 1. Les autres augmentations sont dues à des changements qui ne pourraient pas être raisonnablement prévus et à des dépenses imprévues, conformément aux explications données dans la réponse à la question 1.

L'EACL a comparé ce projet avec d'autres projets d'usine d'eau lourde mis en oeuvre au Canada. La comparaison la plus appropriée se fait avec l'usine d'eau lourde Bruce "D" de l'Hydro Ontario qui peut se comparer en taille et en portée avec le projet LaPrade. Sa construction a commencé en 1974 et la fin des travaux a été reportée au second semestre de 1980. La construction de LaPrade a débuté en 1975 et pourra être terminée vers le milieu de 1981, suivant les prévisions de 1976. Il résulte de cette comparaison que les devis de coûts de ces deux projets sont comparables.

Question 3

Comment l'EACL peut-elle être sûre que les mesures prises entraîneront des améliorations dans la gestion financière du projet? Veuillez préciser et, s'il y a lieu, quantifier ces améliorations.

(Se reporter à la réponse à la question 12)

Réponse

Nos conseillers en administration ont déjà entrepris des études en ce qui a trait à la planification financière, à l'estimation de coûts, au contrôle du projet et à l'établissement des prix progresse; les recommandations ont été présentées et les fonctions de contrôle, confiées à des employés expérimentés et compétents. On note aussi l'élaboration de procédures pour le compte rendu efficace et rapide des coûts et leur traitement dans les dossiers, comme cela ce fait dans le monde des affaires. Les rapports mensuels sur le projet de construction sont ensuite précisés pour pouvoir être soumis à l'administration.

Il n'est pas conforme aux pratiques commerciales de "quantifier" la valeur d'un contrôle amélioré des coûts, mais des rapports rapides sur les coûts nous préviendront à temps des dépenses qui excèdent les plans et budgets approuvés et nous inciteront à prendre les mesures appropriées.

## APPENDICE «PA-190»

Le 13 avril 1977

Monsieur J.D.W. Campbell,  
Greffier, Comité permanent des comptes publics,  
Chambre des communes,  
O T T A W A.

Monsieur,

En réponse à la demande que vous nous faites dans votre lettre du 17 mars, au sujet du rapport de l'auditeur général du Canada portant sur l'exercice financier se terminant le 31 mars 1976, nous vous faisons parvenir ci-joint des déclarations exposant les réponses de la Société à vos questions, ainsi qu'une mise à jour des remarques et recommandations faites par l'auditeur général. Les déclarations reprennent la présentation que vous avez employée et sont rédigées dans les deux langues comme vous l'avez demandé.

Vous trouverez également comme convenu, un exemplaire du dernier rapport annuel de la Société.

Si vous avez besoin de plus amples renseignements, n'hésitez pas à nous en faire part.

Veuillez agréer, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

Le vice-président exécutif,  
Pierre DesRoches

C.P. 8478,  
Ottawa (Ontario).  
K1G 3J5

Pièces jointes

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

DATE: 13 avril 1977

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## REPONSES DE LA SOCIÉTÉ RADIO-CANADA

1. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.

2. Le paragraphe 16.10 du Rapport de l'Auditeur Général pour 1975 présenté à la Chambre des communes (page 160) fait mention de sa réserve après la vérification de comptes. Quelles explications la Société a-t-elle fournies au sujet de cette réserve qui a figuré dans les états financiers pour 1975 et 1976 en ce qui concerne l'omission de la Société de comptabiliser l'intérêt couru sur les emprunts obtenus du Canada?

1. Un exemplaire du dernier rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société (année financière 1975-76) est annexé aux présentes.

2. La Société a cru qu'il ne convenait pas de comptabiliser le montant comme une dépense, puisque le gouvernement avait supprimé ce poste de dépense de son Budget général, disant qu'il n'était pas nécessaire puisque le gouvernement avait, par décret, reporté le paiement des intérêts au 31 mars 1979, en prévision d'une loi qui radiera les soldes.

La Société croit avoir suffisamment déclaré les intérêts reportés dans les "Notes explicatives des états financiers" annexées aux états financiers de la Société pour l'année terminée le 31 mars 1976 et comprises dans le rapport annuel déposé à la Chambre des communes.

3. Les comptes publics du Canada pour l'année close le 31 mars 1976, indiquent que le recouvrement d'un prêt de 198 millions de dollars accordé par le Canada exige probablement un crédit budgétaire voté par le Parlement (se reporter aux Comptes publics, 1975-1976, volume 1, page 10-21). Lorsque ce prêt a été accordé à la Société, son remboursement avait-il été prévu au moyen des rentrées de la Société? Dans l'affirmative, pourquoi n'a-t-il pas été possible de le faire? Quand est-il devenu évident qu'elle ne pourrait pas effectuer ce remboursement? Pourquoi ce montant lui a-t-il été avancé initialement à titre de prêt et non de crédit budgétaire voté par le Parlement?

3. Le montant de 198 millions de dollars représente le solde impayé d'une série de prêts consentis de 1964-65 à 1973-74 pour financer les dépenses d'immobilisations de Radio-Canada. Cette méthode de financement fait suite à une décision prise par le Conseil du trésor. Les prévisions budgétaires de la Société pour l'année 1964-65 ont été modifiées par le Conseil du trésor en fonction des prêts et de l'intérêt sur les prêts.

La politique du gouvernement concernant le financement des dépenses d'immobilisations de la Société Radio-Canada par des prêts a été remplacée par des crédits budgétaires à compter de l'année financière 1974-75. Le budget général de la Société a été modifié par le Conseil du trésor de façon à concorder avec la décision. Le poste des intérêts et remboursement du principal a été supprimé et une provision pour dépenses d'immobilisations a été indiquée comme poste budgétaire au lieu d'un prêt.

DATE: 13 avril. 1977

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars. 1976)

REPONSES DE LA SOCIÉTÉ RADIO-CANADA

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

4. Dans son Rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes (page 58), l'Auditeur général a recommandé:

"Il faudrait financer les Sociétés de la Couronne de manière à établir une distinction nette entre les sommes à recouvrer des utilisateurs ou celles qui donnent lieu à des réclamations financières contre des organismes non gouvernementaux (c.-à-d. les prêts), et les sommes devant être payées à même les fonds publics (c.-à-d. les contributions). Cette distinction serait fondée sur les études de rentabilité effectuées par les Sociétés et approuvées par le gouvernement.

Compte tenu de la question 3 ci-dessus, quelle est la réponse de la Société à cette recommandation?

4. Le financement de la Société distingue clairement entre les crédits annuels du Parlement et les fonds à percevoir d'autres sources.

DATE: 13 avril 1977

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	REPOUSES DE LA SOCIÉTÉ RADIO-CANADA
<p>5. Le paragraphe 16.18 du Rapport de l'Auditeur général pour 1976 (page 163) mentionne que la Société d'inscrite au passif de 28.7 millions de dollars des prestations accumulées de cessation d'emploi. Il en est résulté un relevé inexact des coûts d'exploitation au cours des années où ces dépenses ont été faites. Pour quelle raison la Société n'a-t-elle pas suivi les principes de comptabilité généralement acceptés dans ce domaine, notamment que les coûts doivent être inscrits lorsqu'ils sont assumés et non à leur règlement et devrait-on retarder ou différer le paiement?</p>	<p>5. La Société Radio-Canada, tout comme les autres sociétés de la Couronne financées par des crédits parlementaires, a adopté la pratique de n'inscrire dans ses livres de comptes que les prestations effectivement versées aux employés au cours de l'année de leur cessation d'emploi ou de leur retraite, quitte à indiquer dans les notes explicatives du bilan le montant estimatif des prestations acquises aux employés et payables au cours d'une année future inconnue à la cessation d'emploi ou à la retraite des employés.</p> <p>La Société Radio-Canada et d'autres sociétés de la Couronne se trouvent dans un dilemme à cet égard; en effet, si elles inscrivent le montant couru dans leurs livres de comptabilité, il en résulte une dépense sur un crédit parlementaire qui n'a pas reçu l'approbation parlementaire.</p> <p>A supposer que ces principes de comptabilité répondent aux besoins du gouvernement, la Société est disposée à y adhérer.</p>

Quelle est la réponse de la Société à la recommandation suivante de l'Auditeur général:

"Le Conseil du trésor devrait énoncer et faire appliquer des directives obligeant les Sociétés de la Couronne à employer les principes comptables généralement reconnus énoncés par l'Institut Canadien des Comptables Agréés?"

(Se reporter à la page 61 du rapport de l'Auditeur général pour 1976).

DATE: 13 avril 1977

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

QUESTIONS DU COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	REPONSES DE LA SOCIETE RADIO-CANADA
<p>6. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:</p> <p>"Il faudrait réexaminer la classification actuelle des Sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les Sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les Sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changer réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des Sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.</p> <p>Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?</p>	<p>6. La Société, malgré sa dépendance du point de vue financier, doit se distinguer des organisations dont les activités ont un caractère gouvernemental.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars, 1976)

DATE: 13 avril, 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	REPOSES DE LA SOCIÉTÉ RADIO-CANADA
<p>7. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux comment-ils à la Société?</p>	<p>7. La Société a noué des liens étroits avec le secrétariat du Conseil du trésor. Nous suivons le Manuel du budget des programmes du Conseil du trésor, lui remettant selon les formalités voulues les plans détaillés d'exploitation et d'immobilisations de la Société pour le prochain exercice financier, plus un exposé des plans pour les deux années financières suivantes.</p> <p>Nous recevons les politiques, procédures, directives et critères que le Conseil du trésor envoie aux ministères et départements, pour les étudier, les évaluer et les appliquer, s'il y a lieu, à notre activité.</p>
<p>8. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "l'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financier pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les Sociétés de la Couronne." Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306). Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?</p>	<p>8. Advenant que le gouvernement décide de prescrire des normes de gestion et de contrôle des finances aux sociétés de la Couronne, la Société Radio-Canada veillera à ce qu'elles soient appliquées dans son organisation.</p>
<p>9. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 485 à la page 495.</p>	<p>9. Voir l'annexe.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)  
Objet : Société Radio-Canada 58

Annexe

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société en date d'août 1976	Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977
<p>ROLE DU FONCTIONNAIRE SUPERIEUR DES FINANCES</p> <p>Le vice-président aux Finances ne relève pas du fonctionnaire administratif en chef de la Société, et la structure hiérarchique et fonctionnelle n'a pas été assez clairement définie.</p> <p>Le rôle et les rapports hiérarchiques du vice-président aux Finances devraient être éclaircis et renforcés afin de lui permettre de remplir ses attributions de fonctionnaire en chef des finances de façon plus efficace.</p>	<p>Nous examinerons le rôle et les rapports hiérarchiques du vice-président aux Finances pendant l'année financière en cours.</p>	<p>Le vice-président aux finances relève du vice-président exécutif, mais pour les questions financières d'importance majeure, il relève à la fois du président et du vice-président exécutif.</p>
<p>FORMATION DU PERSONNEL</p> <p>Sien que le vice-président aux Finances encourage activement les employés à se perfectionner, les programmes de formation sont axés sur la satisfaction des besoins techniques du personnel financier de la Société et non pas sur l'épanouissement personnel de la carrière. Le service des Ressources humaines a reconnu dernièrement cet aspect de la planification des carrières.</p> <p>Il faudrait appuyer et encourager les efforts que fait actuellement le service des Ressources humaines pour donner de l'impulsion aux programmes de formation du personnel déjà existants en leur adjoignant un programme de formation individuelle et d'orientation professionnelle.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p>	<p>Le service des ressources humaines a pris d'autres initiatives dans l'élaboration de programmes concernant le perfectionnement individuel et les plans de carrières. Il donne maintenant l'exemple.</p>

## Annexe

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

Objet : Société Radio-Canada

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de  
l'Auditeur général

## INFORMATIQUE

Le groupe des systèmes informatiques de la Société n'a pas exercé un influence assez forte en ce qui a trait à l'élaboration de la politique. Il s'ensuit que les groupes des systèmes de divisions n'ont pas reçu suffisamment de directives et qu'ils ont eu tendance à adopter des lignes de conduite indépendantes, sans à satisfaire les besoins locaux. Vu l'absence de lignes directrices et de direction fonctionnelle au sein de la Société, divers types d'ordinateurs ont fait leur apparition et des systèmes informatiques ont été mis sur pied sans aucune coordination.

Un cadre supérieur devrait être nommé, qui serait chargé d'assurer la responsabilité générale de la fonction informatique de la Société, et :

de veiller à ce que les attributions et pouvoirs du groupe des systèmes soient clairement définis pour ce qui est de son rôle touchant les questions d'informatique de la Société et de la nature de ce rôle par rapport aux activités informatiques des divisions;

d'établir un plan global pour l'élaboration et à la mise en oeuvre de systèmes informatiques pour la Société;

de coordonner l'utilisation des ressources disponibles en fonction des besoins du siège central et des activités des divisions en matière d'informatique.

Commentaires de la Société  
en date d'août 1976Commentaires de la Société  
en date du 13 avril 1977

Nous reconnaissons qu'étant donné la rapidité avec laquelle le traitement électronique des données s'est développé au sein de la Société Radio-Canada, le groupe des systèmes informatiques n'a pu assurer avec efficacité la direction nécessaire.

Un directeur de l'informatique de gestion a été nommé le 1<sup>er</sup> janvier 1977. La révision complète avec réévaluation du traitement des données à Radio-Canada est actuellement en cours.

Comme ci-dessus.

Comme ci-dessus.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
Objet : Société Radio-Canada  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Annexe

Observations et recommandations de l'auditeur général	Commentaires de la Société en date d'avril 1976	Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977
<p>de s'assurer que des lignes directrices et des normes appropriées sont établies pour l'élaboration des systèmes, à la documentation et au choix du matériel; et</p> <p>d'éliminer les chevauchements d'efforts inutiles en contrôlant régulièrement les travaux de mise au point des systèmes.</p> <p>ELABORATION DE LA POLITIQUE ET DES SYSTÈMES FINANCIERS</p> <p>Le Comité de coordination des systèmes financiers qui avait été institué pour coordonner la mise en œuvre des systèmes financiers n'a pas su promouvoir un effort conjugué dans ce domaine. C'est pourquoi la mise au point des systèmes financiers est demeurée foncièrement locale.</p> <p>Il faudrait réaffirmer le rôle du Comité de coordination des systèmes financiers en tant que véhicule par l'entremise duquel sont promulgués toute politique, norme et stipulation financières en matière d'automatisation.</p> <p>La consécution par écrit des systèmes financiers devait se faire conformément aux normes qui ont fait l'objet d'un accord de principe.</p> <p>Il faudrait s'efforcer d'achever dès que possible le guide de politique comptable pour éviter d'avoir à se fier à des bulletins et à des instructions d'usage courant qui sont périmés.</p>	<p>Nous étudierons le rôle du Comité de la coordination des systèmes financiers au moment de notre examen de la fonction financière.</p> <p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le guide de politique comptable est actuellement en voie de préparation.</p>	<p>Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977</p> <p>Comme ci-dessus.</p> <p>Comme ci-dessus.</p> <p>Le rôle du Comité de coordination des systèmes financiers s'affirme.</p> <p>Le travail avance.</p> <p>Le travail avance sensiblement.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Annexe

Objet : Société Radio-Canada

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société en date d'août 1976	Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977
<p>REVENUS - CREDIT ET RECouvreMENT</p> <p>C'est le siège social qui s'occupe d'assurer l'orientation en matière de crédit et de recouvrement. La politique ayant trait au crédit et les lignes directrices en matière de crédit qui ont été révisées n'ont cependant pas été distribuées aux bureaux des divisions et des régions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les politiques de la Société régissant le crédit et les recouvrements devraient être édictées à nouveau et renforcées.</li> <li>Les méthodes divisionnaires et régionales régissant le crédit et les recouvrements devraient être élaborées, consignées par écrit et diffusées, de façon:             <ul style="list-style-type: none"> <li>à déterminer formellement les attributions en matière de contrôle du crédit; et</li> <li>à assurer que les recouvrements sont effectués en conformité avec la politique de la Société.</li> </ul> </li> <li>Afin d'améliorer le processus de recouvrement, des états de compte indiquant les soldes dus à la Société Radio-Canada devraient être envoyés aux clients plus d'une fois par année.</li> </ul> <p>FACTURATION PRESENTÉE AUX CLIENTS ET CONTRATS</p> <p>L'adoption de systèmes automatisés sans essais appropriés a entraîné des faiblesses au niveau du contrôle interne et des délais au niveau de la facturation.</p>	<p>Recommandation acceptée. Nous procédons actuellement à la ré-édition de nos politiques en matière de crédit et de recouvrement dans le guide des politiques financières.</p> <p>Recommandation acceptée.</p> <p>Nous étudions actuellement la possibilité d'envoyer des états des comptes échus tous les mois.</p>	<p>La politique a été réédictée le 1<sup>er</sup> mars 1977.</p> <p>C'est chose faite. C'est publié dans la nouvelle édition de la politique.</p> <p>Les états mensuels sont de rigueur à Montréal et dans quelques autres succursales et on étudie l'adoption de cette procédure dans les autres succursales.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet : Société Radio-Canada

Annexe

Observations et recommandations de  
l'Auditeur généralCommentaires de la Société  
en date d'août 1976Commentaires de la Société  
en date du 13 avril 1977

- Il faudrait conserver les méthodes manuelles de comptabilité et de contrôle jusqu'à ce que les nouveaux systèmes informatisés aient été complètement éprouvés et soient opérationnels.

Vu les faiblesses d'application de la politique en matière de contrats, des annonces publicitaires ont été diffusées sans qu'on ait procédé à tous les arrangements contractuels.

- La politique actuelle et les accords de vente ayant trait au programme des revenus commerciaux de la Société devraient être revus et modifiés au besoin, de manière que la Société ne se heurte pas à l'opposition du client à signer les contrats avant la diffusion.

## DELEGATION DES POUVOIRS DE SIGNER

La délégation des pouvoirs de signer en matière de dépenses et de contrats qu'a proposée la Société prévoit la re-délégation des pouvoirs.

- Le projet de révision de la politique de la Société Radio-Canada en matière de délégation des pouvoirs de signer devrait refléter plus clairement les objectifs et les principes des lignes directrices gouvernementales.

Recommandation acceptée.

Recommandation acceptée.

Nous étudions actuellement notre politique en matière de délégation des pouvoirs de signer.

Le guide gouvernemental sur l'administration financière donne un exposé des principes généraux de la délégation et les directives et critères qui en découlent. Notre examen du système de délégation à Radio-Canada révèle qu'il n'y a pas de conflit avec les directives et critères.

Depuis la nomination d'un directeur de l'informatique de gestion, la Société croit que ces aspects sont sous contrôle.

Cette question est actuellement étudiée par le service de la politique et de la planification commerciales.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet : Société Radio-Canada

Annexe

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société en date d'août 1976	Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977
<p>PAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afin de garantir l'exactitude des données d'entrée dans les dossiers du personnel et les fichiers permanents de la rémunération centrale il faudrait établir un système de contrôle des documents pour les formules de paie "modification du statut des employés".</li> <li>Les chefs et les surveillants de service qui sont en mesure de fournir des données d'entrée de paie ne devraient pas distribuer les chèques de paie aux employés de la Société.</li> <li>Il conviendrait d'effectuer des comparaisons plus fréquentes des registres de paie avec les dossiers du personnel pour assurer l'uniformité des bases de données et l'exactitude de leur contenu, et ce non seulement pour les paies des employés permanents mais aussi pour celles des employés occasionnels et des artistes.</li> <li>En ce qui a trait aux nouveaux employés, la Société devrait mettre en œuvre son plan destiné à accélérer l'entrée des données de paie, ce qui lui permettrait de réduire le nombre de cas où les premiers versements sont effectués à même les fonds d'exploitation locaux.</li> </ul>	<p>Nous examinons actuellement ce système.</p> <p>Recommandation acceptée.</p> <p>Recommandation acceptée. Nous avons incorporé au système de paie révisé, actuellement en voie d'élaboration, une comparaison des registres de paie et des dossiers du personnel.</p> <p>Dans notre étude portant sur le système de paie, nous examinons actuellement le problème général de l'entrée des données dans le système de paie.</p>	<p>La révision du système de rémunération est bien avancée et devrait être terminée à la fin de janvier 1978. Saur pour la distribution des chèques par les chefs, il est tenu compte de toutes les recommandations.</p> <p>La question de la distribution des chèques est en voie de discussion avec le cabinet de l'Auditeur général.</p> <p>Comme ci-dessus.</p> <p>Comme ci-dessus.</p>

## EMISSION DES CHEQUES

- Afin de renforcer le contrôle interne des déboursés de la Société.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)  
Objet : Société Radio-Canada

Annexe

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société en date d'août 1976	Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977
<p>des mesures devraient être prises pour faire observer les instructions établies, qui exigent que deux employés soient présents en tout temps durant le processus de signature des chèques; et</p> <p>le Bureau de Montréal de la division des Services français, les chèques signés ne devraient pas être renvoyés aux services dont ils émanent pour distribution aux bénéficiaires.</p>	<p>Cette façon de procéder sera utilisée conformément aux instructions établies.</p> <p>Recommandation acceptée.</p>	<p>Tous les bureaux comptables ont confirmé qu'ils se conformaient à la procédure et aux instructions normalisées relatives à la signature.</p> <p>Les méthodes actuellement en cours à Montréal font l'objet d'une réunion avec le cabinet de l'Auditeur général pour veiller à ce que les contrôles pertinents soient appliqués.</p>
<p>POLITIQUES ET PROCÉDES REGISSANT LES ACHATS</p> <p>Afin d'assurer une meilleure diffusion de la politique établie de la Société, le Guide des achats et les normes de la Société qui régissent les procédés et les pratiques en matière d'achats devraient être mis à jour et codifiés.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p>	<p>La codification du Manuel de gestion des matériels est commencée.</p>
<p>CONTRÔLE DES PAIEMENTS</p> <p>Afin d'améliorer le contrôle interne et de mieux protéger les éléments d'actif de la Société, les procédés standards qui régissent le traitement des factures des fournisseurs devraient être modifiés de façon à prévoir l'implantation efficace de toutes les pièces justificatives de paiements, ce qui assurerait qu'aucune facture ne puisse être présentée à nouveau.</p> <p>Les délais survenus par suite de l'établissement manuel des conciliations bancaires ont entraîné la création d'un programme de mécanisation des conciliations. Ce programme ne touche pas toutes les séries de chèques de la Société.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p>	<p>On prépare actuellement la rédaction de la procédure normalisée pour affirmer une démarche positive à ce sujet.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet : Société Radio-Canada

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires de la Société en date d'août 1976	Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977
<p>Les conciliations bancaires devraient être effectuées le plus rapidement possible en fin de mois. Il faudrait donc étudier la possibilité de terminer le processus de mécanisation des conciliations bancaires afin que ces dernières soient établies en temps voulu.</p> <p style="text-align: center;">COMPTES À RECEVOIR - AVANCES DE VOYAGE</p> <p>Les chefs des divisions n'ont pas mis en application les lignes directrices de la Société qui régissent le règlement des avances de voyage.</p> <p>Les chefs de division devraient donner un appui davantage aux lignes directrices de la Société qui régissent le règlement des avances de voyage aux employés et veiller à ce qu'elles soient dûment appliquées.</p> <p>Il faudrait faire respecter les procédés qui régissent les avances de voyage dont le règlement tarde trop.</p>	<p>Nous poursuivons le programme de mécanisation des conciliations bancaires que nous avons mis sur pied pour les comptes bancaires de la paie.</p> <p>Cette question a été examinée par le Conseil d'administration, et des directives ont été émises pour remédier à la situation.</p> <p>Recommandation acceptée.</p> <p>Recommandation acceptée.</p>	<p>Le programme se poursuit.</p> <p>La mise en vigueur recommandée est en voie d'exécution.</p> <p>Comme ci-dessus.</p> <p>Comme ci-dessus.</p>
<p>STOCKS DE FOURNITURES</p> <p>Etant donné les heures limitées pendant lesquelles les magasins contrôlés sont ouverts, les demandes de fournitures sont faites à l'avance pour les projets ou dans des situations d'urgence. Ces "stocks circulants" sont nombreux et font l'objet d'un contrôle minutueux.</p> <p>Il faudrait effectuer une étude pour comparer les coûts et les avantages qu'occasionnerait une réduction plus fréquente des commandes.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p>	<p>On poursuit davantage l'étude de la question.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)  
Objet : Société Radio-Canada

Annexe

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société en date d'août 1976	Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977
<p>STOCKS DES EMISSIONS, DES SCÉNARIOS ET DES DROITS SUR LES FILMS</p> <p>L'évaluation des stocks d'émissions et les propositions de radiations ne sont pas communiquées au personnel financier compétent au moment où ils sont établis. Par conséquent, de nombreuses radiations sont faites en fin d'année.</p> <p>Les procédés d'évaluations des scénarios, des droits sur les films et des émissions devraient être accélérés et déclarés plus rapidement de façon à réduire l'importante quantité de radiations habituellement effectuées à la fin de l'année financière.</p>	<p>Nous examinons actuellement la manutention et la comptabilisation des stocks d'émissions.</p>	<p>La question est en voie de discussion avec les divisions d'exploitation de la Société.</p>
<p>IMMOBILISATIONS</p> <p>La responsabilité des immobilisations utilisées dans chaque région devrait être renforcée. A cet effet, les chefs de service devraient être tenus pleinement comptables des éléments d'actif dont ils ont la charge et, pour leur part, les gestions régionales supérieures devraient contrôler rigoureusement l'application des politiques et des procédés qui régissent les immobilisations.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p>	<p>Un Comité général des biens d'équipement a été établi pour mettre cette recommandation en oeuvre.</p>
<p>VÉRIFICATION INTERNE</p> <p>La vérification matérielle des employés figurant dans les registres de paie de la Société devrait faire partie intégrante du programme de vérification et être effectuée périodiquement, du moins par sondages.</p>	<p>Nous ajouterons ces deux recommandations à notre programme et à nos lignes directrices de vérification.</p>	<p>Les procédures proposées font l'objet d'une évaluation.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet : Société Radio-Canada

## Annexe

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires de la Société en date d'août 1976	Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977
<p>Des lignes directrices plus précises révisant le choix des échantillons de vérification doivent être ajoutées au Guide de vérification interne, y compris des instructions quant à l'interprétation, à l'évaluation et aux conséquences financières des constatations de vérification résultant des échantillons choisis.</p>	<p>Voir ci-dessus.</p>	<p>Les procédures d'échantillonnage de vérification ont été modifiées et sont actuellement mises à l'essai.</p>
<p>Il faudrait étudier la possibilité d'adopter une méthode de vérification axée sur les systèmes, ce qui pourrait être accompli grâce à l'application des techniques de vérification analytique qui comprennent l'utilisation de techniques de contrôle interne. Cette méthode permettrait au service de la Vérification interne de mieux évaluer les systèmes, applications et contrôles comptables.</p>	<p>Recommandation acceptée. Nous donnerons suite à ces recommandations dès que possible.</p>	<p>En voie de réalisation.</p>
<p>Maintenant que certaines divisions de la Société disposent sur les lieux d'ordinateurs pour traiter les données comptables autres que la création de l'information du service de la vérification interne, devrait assurer un juste équilibre entre la vérification des systèmes en voie de développement, et celle des systèmes informatiques opérationnels.</p>	<p>Voir ci-dessus.</p>	<p>Le programme de vérification de la DSA prend de l'expansion; il insiste davantage sur les systèmes informatiques opérationnels à mesure que le personnel peut être recruté et formé.</p>
<p>Un comité de vérification devrait être créé pour assurer la préservation de l'indépendance et de l'objectivité du service de la Vérification interne.</p>	<p>A sa réunion du 22 juin 1975, le Comité de direction a demandé au vice-président aux finances de faire une recommandation quant au mode de création d'un Comité de vérification.</p>	<p>Les recommandations sont en cours de préparation.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)  
Objet : Société Radio-Canada

Annexé

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société en date d'août 1976	Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977
<p><b>COUTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il faudrait rétablir dans les divisions la pratique de l'établissement des taux de coûts locaux pour les dépenses indirectes et générales de la production d'émissions de télévision, ce qui permettrait d'améliorer les rapports de prix de revient de la production d'émissions de télévision, en isolant les écarts résultant de l'application de frais généraux d'ordre national.</li> <li>Une étude devrait être entreprise pour déterminer la meilleure méthode pour divulguer avec plus d'à-propos, dans le système de rapports de la gestion, les modifications budgétaires liées aux émissions de télévision, ce qui rendrait plus valables les comparaisons avec les résultats réels.</li> </ul>	<p>Au cours de 1975-1976 les taux locaux ont été rétablis dans les rapports de prix de revient de la région d'Ottawa. Nous étudions la possibilité d'étendre ce procédé à d'autres divisions.</p> <p>Recommandation acceptée.</p>	<p>On a communiqué avec les agents financiers des divisions concernant la possibilité d'étendre la procédure.</p> <p>La question est actuellement étudiée avec les divisions d'exploitation.</p>
<p><b>SYSTEMES D'ETABLISSEMENT DE RAPPORTS A LA GESTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il y aurait lieu d'examiner le système d'établissement des rapports financier et de s'employer:             <ul style="list-style-type: none"> <li>à accélérer la préparation des résultats financiers, afin de les soumettre en temps opportun et de ne plus avoir à tenir des registres supplémentaires, pratique fort répandue actuellement;</li> <li>à incorporer sous forme de résumé bon nombre de données statistiques et de renseignements clés sur l'exploitation qui proviennent des systèmes d'établissement des rapports de production mis au point département; et</li> </ul> </li> </ul>	<p>Il est vrai que l'établissement de nos rapports financiers ne se fait pas tout à fait en temps voulu. Les délais proviennent, en partie, de la complexité des méthodes d'établissement des coûts et des divers niveaux d'information qui se retrouvent dans les divisions et les régions de la Société. Nous étudierons nos pratiques d'établissement des rapports au moment de notre examen de la fonction financière.</p>	<p>On étudie actuellement la faisabilité de la chose.</p> <p>Comme ci-dessus.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet : Société Radio-Canada

Annexe

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires de la Société en date d'août 1976	Commentaires de la Société en date du 13 avril 1977
<p>• 3 Incorporer les coût des émissions par catégorie et sur une base mensuelle.</p> <p>UTILISATION DES DONNÉES FINANCIÈRES</p> <p>• Tous les engagements contractuels ou éventuels importants liés aux droits sur les films devraient être adéquatement divulgués dans les états financiers annuels de la Société, conformément aux conventions comptables généralement reconnues.</p> <p>PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI</p> <p>• Le passif de la Société au titre des prestations de cessation d'emploi qu'elle doit verser à ses employés conformément à sa politique devrait être déclaré dans ses états financiers.</p>	<p>Recommandation acceptées.</p>	<p>Comme ci-dessus.</p> <p>Les procédures relatives à cette exigence sont actuellement étudiées avec le cabinet de l'Auditeur Général.</p>
	<p>Le passif accumulé au titre des prestations de cessation d'emploi que nous devons verser à nos employés conformément à la politique de la Société figurait dans une note jointe à nos états financiers pour l'année terminée le 31 mars 1976.</p>	<p>La question a été traitée en réponse à la question 5 ci-dessus.</p>

## RAPPORT FINANCIER

## Exploitation

Les frais globaux d'exploitation de l'exercice (\$394,992,000) représentent une augmentation de 6,2% en dollars constants et de 16,5% en dollars courants sur l'exercice précédent. Une fois opéré un rajustement au titre des Jeux olympiques d'été 1976, l'augmentation a été de 14,8% en dollars courants. Les dépenses de \$362,390,000 à l'exclusion des Jeux olympiques et de la dépréciation, ont été couvertes à 80% par les crédits parlementaires, les autres 20% provenant des recettes commerciales, des intérêts et des revenus divers.

Les dépenses d'exploitation et d'immobilisations (à l'exclusion de la dépréciation) à l'égard des Jeux olympiques d'été de 1976, soit \$16,248,000, ont été couvertes par un report de \$10,564,000 des années précédentes, un crédit parlementaire de \$600,000 et un revenu de \$10,500,000 provenant du Comité Organisateur des Jeux Olympiques de 1976, ce qui laisse un solde de \$5,416,000 pour les besoins de l'exercice suivant.

## Radio

La réalisation et la distribution des émissions de radio ont coûté \$69,953,000, ce qui représente une augmentation de 6,3% (en dollars constants) sur l'an dernier. Cette augmentation, outre celle qui a été occasionnée par l'augmentation des prix et des salaires attribuable à l'inflation a servi :

- A améliorer les émissions des services de radio MA anglais et français, y compris l'information et le divertissement;
- A défrayer l'exploitation et la programmation des nouvelles stations MF de langue anglaise à St-Jean (T.-N.), Halifax et Calgary;

- A exploiter 17 émetteurs-relais de faible puissance de langue anglaise et 7 de langue française.

## Télévision

La réalisation et la distribution des émissions de télévision ont coûté \$244,523,000, ce qui représente une augmentation d'environ 4,5% (en dollars constants). L'augmentation, outre celle qui a été occasionnée par l'augmentation des prix et des salaires attribuable à l'inflation, tenait :

- Aux émissions, surtout aux informations et aux affaires publiques des réseaux anglais et français, aux dramatiques du réseau anglais et aux dramatiques, aux émissions sportives et féminines du réseau français;
- A la mise en service de la station CBRT de Calgary;
- A une augmentation du recours au service de télécommunications par satellite qui a permis d'augmenter les émissions en direct fournies aux réémetteurs des régions nordiques;
- A exploiter 29 émetteurs-relais de faible puissance, soit 19 pour le service de langue anglaise et 10 pour le service de langue française.

## Autres frais d'exploitation

Au chapitre de la surveillance et des services d'exploitation, les frais de \$34,627,000 représentent une augmentation de \$6,643,000 en dollars courants par rapport à l'année précédente, qui est attribuable largement à la hausse générale des prix et des salaires.

Les frais de vente ont été de \$6,873,000, ce qui représente 9,7% des recettes publicitaires brutes, contre 9,9% l'année précédente.

Les dépenses d'ingénierie et de recherche (\$3,309,000) ont augmenté de \$434,600 par rapport à l'exercice précédent, conséquence d'une augmentation importante des travaux d'équipement entrepris durant l'année.

Les frais de gestion et de services généraux, soit \$16,778,000, ont augmenté de \$2,110,000 par rapport à l'année précédente, du fait, dans une large mesure, de l'augmentation des prix et des salaires.

## Immobilisations

Les immobilisations ont augmenté de \$55,866,000 durant l'année et ont passé de \$341,670,000 à \$397,536,000. Sur ce montant, 8,8 millions de dollars ont été affectés au regroupement des installations, 26,3 millions de dollars à l'extension et à l'amélioration du rayonnement (80% pour la télévision et 20% pour la radio), 5,8 millions de dollars aux installations des Jeux olympiques d'été 1976, et le solde de 15 millions de dollars aux équipements d'appoint ou de remplacement.

## Avoir du Canada

Au 31 mars 1976, le Canada avait investi dans la Société \$267,022,697, dont \$197,880,410 en prêts consentis pour l'acquisition d'équipements, \$5,416,377 au poste des crédits non dépensés au titre des Jeux olympiques d'été 1976, et un solde de \$63,725,910 au titre du fonds effectif.

## Vérification

En conformité de l'article 46 de la Loi sur la radiodiffusion, l'Auditeur général du Canada a vérifié les comptes et les états financiers de la Société, et son rapport est reproduit ici, ainsi que l'exige le paragraphe 3 de l'article 77 de la Loi sur l'administration financière.

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

le 21 juin 1976

La Société Radio-Canada  
et  
L'honorable J. Hugh Faulkner  
Secrétaire d'État  
Ottawa (Ontario)

Messieurs,

J'ai examiné le bilan consolidé de la Société Radio-Canada et de sa filiale au 31 mars 1976, ainsi que les états consolidés de l'exploitation, du compte du fonds effectif et de l'évolution de la situation financière pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

Comme l'explique la note 4 jointe aux états financiers, la Société n'a pas inscrit les intérêts courus de \$28,106,388 sur les prêts consentis par le Canada, dont \$14,053,194 représentent les intérêts de l'année. Le paiement de ces intérêts a été reporté au 31 mars 1979.

Comme l'explique la note 8 jointe aux états financiers, les indemnités de cessation d'emploi sont inscrites aux comptes quand elle sont versées aux employés, au moment de leur retraite ou de leur départ. La Société n'a pas porté aux comptes une provision pour les prestations dues aux employés s'élevant à \$28,700,000 au 31 mars 1976, et elle a sous-estimé de \$3,400,000 ses dépenses pour l'année.

A mon avis, à l'exception de l'omission d'inscrire les intérêts courus et la provision pour les indemnités de cessation d'emploi, tel que mentionné aux deux paragraphes précédents, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Société et de sa filiale au 31 mars 1976, ainsi que les résultats de l'exploitation et de l'évolution de la situation financière pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus, et appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que la Société et sa filiale, à mon avis, ont tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de leurs pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Messieurs, l'assurance de ma très haute considération.

L'Auditeur général du Canada

J.J. Macdonell

## Société Radio-Canada

(Constituée en vertu de la Loi sur la radiodiffusion)

Bilan consolidé au 31 mars 1976

Actif

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Actif à court terme		
Encaisse et bons du Trésor	\$ 17,591,086	\$ 22,645,770
Comptes à recevoir	15,747,362	15,187,391
Fournitures techniques et de production, au prix coûtant	4,363,055	3,809,072
Émissions réalisées ou en cours, au prix coûtant	26,544,470	15,405,615
Droits sur films et textes	7,376,206	6,326,612
Frais payés d'avance	2,273,833	1,227,273
Total de l'actif à court terme	73,896,012	64,601,733
Placements (note 3)	351,999	351,999
Immobilisations, au prix coûtant		
Terrains et bâtiments	140,791,103	129,296,694
Matériel technique	240,788,743	198,760,711
Mobilier et matériel de bureau	12,306,856	10,296,062
Autre	3,649,328	3,316,070
	397,536,030	341,669,537
Moins l'amortissement accumulé	155,380,382	138,557,367
	242,155,648	203,112,170
	<u>\$ 316,403,659</u>	<u>\$ 268,065,902</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

Certifié exact

V.F. Davies, Vice-président aux Finances

## Société Radio-Canada

(Constituée en vertu de la Loi sur la radiodiffusion)

## Bilan consolidé au 31 mars 1976

Passif19761975

## Passif à court terme

Comptes à payer et passif couru

\$ 48,213,842

\$ 31,818,410

Solde remboursable à l'égard de crédits  
parlementaires1,167,1201,438,851

Total du passif à court terme

49,380,962

33,257,261

Avoir du CanadaEmprunts pour financer l'acquisition  
d'immobilisations (note 4)

197,880,410

197,880,410

Solde non dépensé des fonds fournis pour  
les Jeux olympiques d'été de 1976

5,416,377

10,564,121

Compte du fonds effectif

63,725,910

26,364,110

267,022,697234,808,641\$ 316,403,659\$ 268,065,902

Approuvé au nom du Conseil d'administration

Yves J. Ménard, Administrateur

A.W. Johnson, Administrateur

## Société Radio-Canada

État consolidé de l'exploitation  
pour l'année terminée le 31 mars 1976

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<b>Dépenses</b>		
Coûts de production et de distribution		
Émissions	\$ 247,841,319	\$ 213,669,058
Distribution-réseau	30,095,486	27,351,300
Diffusion par les stations	21,188,206	17,873,412
Versements aux stations privées	7,481,636	6,608,849
Commissions aux agences et réseaux	7,869,209	7,955,907
	<u>314,475,856</u>	<u>273,458,526</u>
Surveillance et services d'exploitation		
Émissions	6,204,700	4,656,962
Administration	22,319,142	18,398,757
Frais généraux	6,102,998	4,928,309
	<u>34,626,840</u>	<u>27,984,028</u>
Services extérieurs	8,173,897	7,298,350
Services de radiodiffusion pour les Jeux olympiques d'été de 1976	10,754,865	4,599,636
Vente et administration générale		
Frais de vente	6,873,036	6,989,597
Ingénierie et développement	3,309,450	2,875,916
Gestion et services centraux	16,778,309	14,668,019
Versement supplémentaire à la Caisse de retraite	—	1,285,000
	<u>26,960,795</u>	<u>25,818,532</u>
	<u>394,992,253</u>	<u>339,159,072</u>
<b>Revenus</b>		
Revenu publicitaire brut	71,183,313	70,496,129
Intérêts sur placements	1,235,240	1,404,994
Versement du Comité Organisateur des Jeux Olympiques d'été 1976	10,500,000	4,500,000
Divers	1,809,876	2,006,959
	<u>84,728,429</u>	<u>78,408,082</u>
<b>Coût net d'exploitation</b>	<u>\$ 310,263,824</u>	<u>\$ 260,750,990</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

# Société Radio-Canada

## État consolidé du compte du fonds effectif pour l'année terminée le 31 mars 1976

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Solde au début de l'année	\$ 26,364,110	\$ 4,870,334
<b>À ajouter</b>		
Montant provenant de crédits parlementaires (note 6)	341,877,880	290,700,149
Jeux olympiques d'été de 1976 : dépenses couvertes par des crédits parlementaires particuliers	5,747,744	1,241,070
	<u>373,989,734</u>	<u>296,811,553</u>
<b>À déduire</b>		
Coût net d'exploitation	310,263,824	260,750,990
Redressement découlant de l'intégration des comptes de St. Clair River Broadcasting Limited	—	9,969,453
	<u>310,263,824</u>	<u>270,447,443</u>
Solde à la fin de l'année	<u>\$ 63,725,910</u>	<u>\$ 26,364,110</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## Société Radio-Canada

État consolidé de l'évolution de la situation financière  
pour l'année terminée le 31 mars 1976

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<b>Provenance des fonds</b>		
Versement parlementaire net pour		
Dépenses d'exploitation	\$ 287,032,000	\$ 234,901,000
Dépenses en capital	54,845,880	55,799,149
Jeux olympiques d'été de 1976	600,000	7,200,000
	<u>342,477,880</u>	<u>297,900,149</u>
 Produit de la vente d'immobilisations	 63,428	 98,968
	<u>342,541,308</u>	<u>297,999,117</u>
<b>Utilisation des fonds</b>		
Coût net d'exploitation	310,263,824	260,750,990
Moins l'amortissement n'exigeant		
pas de sortie de fonds	<u>21,846,997</u>	<u>19,039,097</u>
	288,416,827	241,711,893
Additions aux immobilisations	60,953,903	47,156,740
Redressement découlant de l'intégration		
des comptes de St. Clair River		
Broadcasting Limited	—	9,696,453
Placements dans d'autres sociétés	—	350,000
	<u>349,370,730</u>	<u>298,915,086</u>
 Diminution du fonds de roulement	 (6,829,422)	 (915,969)
 Fonds de roulement au début de l'année	 <u>31,344,472</u>	 <u>32,260,441</u>
 Fonds de roulement à la fin de l'année	 <u>\$ 24,515,050</u>	 <u>\$ 31,344,472</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## Société Radio-Canada

### Notes jointes aux états financiers consolidés du 31 mars 1976

#### 1. Conventions comptables

##### a) Filiales

Les états financiers consolidés de la Société englobent ceux des filiales en propriété exclusive. L'excédent du prix d'achat des filiales par rapport à leur actif net a été imputé au compte du fonds effectif.

##### b) Placements

Les placements figurent au prix coûtant. Le revenu des placements est comptabilisé au moment de l'encaissement.

##### c) Droits sur films et textes

Les droits sur films et textes figurent au prix coûtant ou à leur valeur résiduelle.

##### d) Immobilisations

Les immobilisations figurent au prix coûtant et sont amorties selon la méthode linéaire à des taux fondés sur la durée d'utilisation probable des biens. Les dépenses en capital faites pendant l'année à l'égard de biens dont la Société ne peut devenir propriétaire, ont été intégralement amorties.

##### e) Jeux olympiques d'été de 1976

Les dépenses et revenus d'exploitation ayant trait aux Jeux olympiques d'été de 1976 sont incorporés dans le coût net d'exploitation de la Société. Le montant net, amortissement non compris, ainsi que le coût des immobilisations sont imputés au crédit fourni à cette fin. Les dépenses en capital acquises sont comprises dans les immobilisations de la Société figurant dans les états et ils sont créditées au compte du fonds effectif.

##### f) Chiffres comparatifs

La présentation des chiffres de l'année 1975 a été modifiée de façon à permettre la comparaison avec ceux de 1976.

#### 2. Consolidation des Filiales

Les états financiers consolidés englobent les comptes de la Société Radio-Canada et ceux de sa filiale en propriété exclusive, la St. Clair River Broadcasting Limited. Au cours de l'année, La Cie de Radiodiffusion de Matane Ltée. ainsi que Park Realty Limited ont été liquidées et leurs actifs sont compris dans ceux de la Société.

#### 3. Placements

Master FM Limited - actions ordinaires	\$ 1,999
Télévision Saint-François Inc. - actions privilégiées	350,000
	<u>\$ 351,999</u>

#### 4. Emprunts pour financer l'acquisition d'immobilisations

Les versements de principal et d'intérêts sur les prêts consentis par l'État venant à échéance après le 31 mars 1974 ont été reportés jusqu'au 31 mars 1979 en vertu des décrets CP 1974-633, CP 1974-704 et CP 1974-856. Les intérêts accumulés depuis le 31 mars 1974 et qui ne figurent pas dans les comptes s'élèvent à \$28,106,388 dont \$14,053,194 représentent les intérêts pour l'année.

#### 5. Dépenses en capital prévues

Radio-Canada se propose d'engager quelque \$215 millions de dépenses d'immobilisations réparties sur les trois prochaines années, dont \$61 millions durant l'année 1976-1977, sous réserve de l'approbation par le Parlement des crédits voulus.

#### 6. Montant provenant de crédits parlementaires

Le montant provenant de crédits parlementaires, soit \$341,877,880 représente les crédits alloués par le Parlement au titre des dépenses en capital et d'exploitation à l'exclusion des versements pour les Jeux olympiques d'été de 1976.

	<u>Exploitation</u>	<u>Immobilisations</u>	<u>Total</u>
Crédits parlementaires	\$ 293,282,000	\$ 59,013,000	\$ 352,295,000
Réduction des versements conformément aux lettres du 14 février 1975 et du 13 juin 1975 provenant du Secrétaire du Conseil du Trésor	<u>6,250,000</u> 287,032,000	<u>3,000,000</u> 56,013,000	<u>9,250,000</u> 343,045,000
Remboursements au Canada	—	1,167,120	1,167,120
Montant provenant de crédits parlementaires	<u>\$ 287,032,000</u>	<u>\$ 54,845,880</u>	<u>\$ 341,877,880</u>

Au 31 mars 1976, le solde non dépensé des crédits d'exploitation pour l'année courante et des années antérieures se chiffrait à \$3,505,158. Avec l'assentiment du Conseil du Trésor, la Société a retenu ce montant qui figure au compte du fonds effectif.

#### 7. Caisse de retraite

Une étude actuarielle fixait à \$47,690,000 le passif sans provision de la Caisse de retraite au 31 décembre 1974. Conformément à la Loi sur les normes des prestations de pension 1966-67, c. 92, la Société liquide le capital et les intérêts de ce passif, à raison de versements annuels de \$4,840,000 jusqu'en 1992, suivis de versements annuels de \$800,100 jusqu'en 2027.

#### 8. Indemnité de cessation d'emploi

Passé leur dixième année de service, les employés cumulent une indemnité de cessation d'emploi qui leur est versée et qui est portée dans les comptes de la Société l'année de la cessation d'emploi ou de la retraite. Le montant cumulatif payable par la Société durant les années à venir à l'égard des services rendus jusqu'au 31 mars 1976, montant qui ne figure pas dans les comptes, a été estimé à \$28,700,000, vu que, selon la pratique, le Budget des Dépenses approuvé par le Parlement ne comprend que le paiement de l'année courante.

#### 9. Passif éventuel

Dans le cours ordinaire des affaires de la Société, il y a des questions qui sont en instance ou en litige et des obligations incertaines qui s'y rattachent. De l'avis de la direction, les pertes, s'il en est, qui peuvent résulter du règlement de ces questions ne sont pas importantes.

#### 10. Mesures législatives contre l'inflation

Le Gouvernement fédéral a adopté la Loi anti-inflation habilitant la Commission de la lutte contre l'inflation à publier des règlements visant à combattre l'inflation. En vertu de ces mesures législatives, la Société est assujettie aux contrôles régissant les revenus et la rémunération du personnel.

#### 11. Renseignements supplémentaires

Les amortissements imputés au cours de l'année se sont chiffrés à \$21,846,997.

La rémunération globale versée pendant l'année aux quinze administrateurs et trois cadres (dont l'un est également administrateur) s'est établie à \$22,300 et \$142,853 respectivement.

Les administrateurs et les cadres des filiales sont tous des employés de la Société Radio-Canada; ils n'ont reçu aucune rémunération en tant qu'administrateurs.

## APPENDICE «PA-191»

Immeuble Kenson  
225, rue Metcalfe  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K3

Le 20 avril 1977

Monsieur J.D.W. Campbell  
Greffier  
Comité permanent des comptes publics  
Direction des comités et de la législation privée  
Chambre des communes  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Monsieur,

J'accuse réception de votre lettre du 22 mars 1977 relative-  
ment à l'étude du rapport de l'Auditeur général du Canada  
pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1976, pour  
le Comité permanent des comptes publics.

Conformément au désir exprimé par le Comité permanent, je  
vous fais parvenir sous pli une mise à jour, en version bi-  
lingue, des remarques et recommandations de l'Auditeur  
général relativement à la société Construction de Défense  
(1951) Limitée ainsi que la réponse de cette société aux  
autres questions qui étaient jointes à votre lettre.

Veuillez agréer, Monsieur, l'assurance de notre considération  
distinguée.

CONSTRUCTION DE DEFENSE (1951) LIMITEE

Le président  
A.G. Bland

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 20 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:

Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changer réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

1. Le groupement actuel de corporations de mandataire énumérées à l'annexe "C" de la Loi sur l'administration financière n'atteint pas CDL à des règles et règlements précis, ce qui lui donne toute latitude pour fournir au ministère de la Défense nationale un service rapide et souple. Nous souhaitons qu'aucun autre groupement ne vienne gêner notre liberté d'opération.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 1e 20 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE CONSTRUCTION DE DEFENSE (1951) LIMITEE

2. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?

3. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306). Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?

2. Le Règlement sur les marchés de l'Etat et la politique et les lignes directrices du Conseil du Trésor sur la passation des contrats au sein du gouvernement du Canada régissent les procédures à suivre pour les contrats.

3. Nous sommes d'avis que les normes de gestion et de contrôle financiers dans les ministères et les organismes de l'Etat sont fondamentalement bonnes et, sauf quelques exceptions, sont acceptables dans le cadre de nos opérations.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 20 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE CONSTRUCTION DE DEFENSE (1951) LIMITÉE
<p>4. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 401 à 404.</p> <p>5. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.</p>	<p>4. Le Rapport sur la situation jusqu'en Avril 1977 constitue l'appendice "A".</p> <p>5. Vous trouverez ci-joint le rapport annuel de Construction de Défense (1951) Limitée pour l'année 1975-76.</p>

Appendice "A"  
CONSTRUCTION DE DEFENSE  
Concernant: (1951) LIMITEE

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de  
l'Auditeur général

GUIDES FINANCIERS

Il y aurait lieu d'établir dès que possible un guide financier englobant la comptabilité générale et celle de la paie, la comptabilité des engagements, la budgétisation et la tenue des registres statistiques.

PAIEMENTS ET DELEGATION DES POUVOIRS POUR  
LES CONTRATS PASSES PAR CONSTRUCTION DE DEFENSE  
(1951) LIMITEE/LE MINISTRE DE LA DEFENSE  
NATIONALE.

Les procédés de vérification des comptes devraient être révisés pour prescrire la certification des documents reliés au paiement des contrats ainsi que des réquisitions, et ce, conformément aux dispositions de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière, comme dernière étape du processus de vérification des comptes et de réquisition en vue des paiements.

La Société devrait élaborer un tableau des délégations analogue à celui qui est recommandé dans le Guide de l'administration financière du Conseil du trésor, lequel tableau viendrait s'ajouter au texte existant décrivant les délégations des pouvoirs de signature.

Commentaires de la corporation  
en date de juin 1976

On travaille à l'élaboration de ce guide depuis déjà quelque temps et il sera achevé au cours de la présente année financière.

Recommandation acceptée. Ce procédé est maintenant en vigueur.

Le guide d'administration et de procédés renfermera un tel tableau.

Commentaires de la corporation  
en date d'avril 1977

Le guide financier est actuellement utilisé dans sa forme provisoire.

Procédé en vigueur.

Le guide d'administration et de procédés renferme maintenant le tableau proposé.

Appendice "A"  
CONSTRUCTION DE DEFENCE  
Concernant: (1951) LIMITEE

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date d'avril 1977
<p>La Société devrait s'assurer que les représentants régionaux comprennent bien les responsabilités qui leur sont déléguées en vertu de l'article 27 de la Loi sur l'administration financière.</p> <p>PAIE</p> <p>L'établissement initial et le calcul de la rémunération brute et des déductions sur la paie de tous les nouveaux employés, ou de la nouvelle rémunération des employés actuels, devraient être vérifiés par une autre personne. Le calcul de la rémunération des heures supplémentaires devrait être vérifié par une autre personne au moyen de sondages.</p> <p>DECOUVERS DU COMPTE DE BANQUE GENERAL - COUTS D'EXPLOITATION</p> <p>Pour s'assurer que les chèques sont tirés par des personnes qui sont dûment autorisées à le faire, la Société devrait modifier ses procédures d'émission de chèques de façon que l'utilisation de plaques de signature soit contrôlée par le trésorier dont le nom apparaît sur les plaques.</p> <p>La Société devrait établir un montant maximum en dollars pour les chèques qui sont signés au moyen de plaques de signature. Tout paiement excédant ce montant exigerait alors la signature d'agents dûment habilités à signer.</p>	<p>Le certificat signé par les représentants régionaux fait mention de la responsabilité financière stipulée par l'article 27, et il en est de même pour le guide d'administration et de procédures. Toutefois, à titre de garantie supplémentaire, le texte intégral de cet article a été reproduit et remis aux représentants régionaux.</p> <p>Recommandation acceptée. Ce procédé est maintenant en vigueur.</p> <p>Recommandation acceptée. L'un des signataires contrôle maintenant périodiquement l'utilisation des plaques de signature.</p> <p>Les agents habilités à signer contrôleront dorénavant les paiements de plus de \$5,000 qui sont faits à des particuliers.</p>	<p>L'article intégral a été reproduit et remis aux représentants des unités, même s'il figure déjà dans le guide d'administration et de procédures.</p> <p>Procédé en vigueur.</p> <p>Les signataires surveillent maintenant de façon périodique l'emploi des plaques de signature.</p> <p>Les paiements de plus de \$5,000 versés à des particuliers sont contrôlés par un agent habilité à signer. La limite pécuniaire est révisée de temps en temps avec le représentant de l'auditeur général.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Appendice "A"  
CONSTRUCTION DE DEFENCE  
Concernant: (1981) LIMITEE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date d'avril 1977
<p>La personne qui est chargée de faire fonctionner la machine à signer les chèques ne devrait pas être affectée à la conciliation du compte de banque général.</p> <p><u>SYSTEME DE TRAITEMENT DES DONNEES</u></p> <p>La Société devrait entreprendre une étude détaillée du système électronique de traitement des données qu'elle s'est récemment engagée à louer. Cette étude devrait se faire une fois que le fournisseur aura achevé les phases de programmation initiales et devrait comprendre au minimum une évaluation critique des contrôles internes des méthodes de fonctionnement de l'équipement et de séparation des tâches, de même que des calendriers de travail des possibilités d'amplifier le système et des formes de rapport.</p> <p><u>LEPOTS DE GARANTIE DES ENTREPRENEURS</u></p> <p>Les dépôts de garantie qui s'appliquent à des contrats déjà adjudgés et qui sont conservés par la Société sur les lieux ou encore gardés en sécurité par le MAS devraient être inscrits dans les comptes de contrôle du grand livre et dans les registres auxiliaires.</p> <p>Les comptes de contrôle du grand livre pour les dépôts de garantie devraient être inscrits au fur et à mesure qu'ils sont reçus au lieu de l'être à tous les trois mois.</p>	<p>Recommandation acceptée. Le procédé est maintenant en vigueur.</p> <p>La programmation est actuellement mise en oeuvre et ces sujets sont à l'étude.</p> <p>Recommandation acceptée.</p>	<p>Procédé en vigueur.</p> <p>La programmation concernant les dépenses occasionnées par les traitements et les contrats vient d'être terminée et ces questions sont maintenant à l'étude.</p> <p>Ce procédé a été mis à l'essai, mais on l'a trouvé trop compliqué. Le dossier auxiliaire est tenu à jour et son contenu est inscrit à tous les trimestres dans le grand livre.</p> <p>Voir les explications ci-dessus.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Annexe "A"  
CONSTRUCTION DE DEFENCE  
Concernant: (1951) LIMITEE

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date d'avril 1977
<p>La personne chargée de balancer le grand livre devrait être également chargée de s'assurer que le compte de contrôle du grand livre pour les dépôts de garantie concorde avec les registres auxiliaires.</p> <p><u>COMPTES A PAYER</u></p> <p>Tous les achats devraient être portés aux comptes de dépenses à partir d'un registre des factures ou des pièces justificatives plutôt qu'à partir du Journal des débours comme cela se fait à l'heure actuelle, et le dossier des factures non réglées devrait être concilié mensuellement avec un compte de contrôle des comptes à payer du grand livre. La Société devrait envisager de donner suite à cette recommandation conjointement avec l'installation de son équipement électronique de traitement des données.</p> <p><u>PASSIF COURU</u></p> <p>Le passif contracté en vertu du régime de prestations de cessation d'emploi de la Société devrait être calculé annuellement et porté aux livres de la Société.</p> <p><u>PLANIFICATION FINANCIERE ET CONTROLE DES COUPS</u></p> <p>La Société devrait contrôler le pèndement de ses directions en établissant des normes pour l'utilisation des ressources et en appliquant ces normes aux divers travaux actuels des bureaux régionaux.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>La Société est d'accord avec la dernière recommandation.</p>	<p>Procédé en vigueur.</p> <p>Sera étudié conjointement avec l'installation de l'équipement informatique.</p> <p>Procédé en vigueur.</p> <p>On étudie actuellement cette possibilité dans le cadre d'une étude globale d'un système de gestion du rendement qui répondrait aux besoins de la Société.</p>
	<p>Cette recommandation sera mise en oeuvre à la fin de la présente année financière.</p>	<p>Procédé en vigueur.</p>
	<p>La Société n'est pas parvenue au fil des années à établir des normes fiables dans ce domaine, en grande partie parce que l'affectation des ressources est dictée par un ensemble de facteurs dont les effets sont souvent différents. C'est pourquoi la Société a sollicité les recommandations de l'équipe de vérification, qu'elle a d'ailleurs apprécies à leur juste valeur. La question continuera de recevoir toute l'attention qu'elle mérite.</p>	



AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa (Ontario)

K1A 0G6

le 30 juin 1976

L'honorable James A. Richardson, C.P., député  
Ministre de la Défense nationale  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de Construction de défense (1951) Limitée au 31 mars 1976, ainsi que l'état des dépenses pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

À mon avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 1976, ainsi que les résultats de son exploitation pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus, et, après avoir appliqué rétroactivement la modification pour l'établissement du passif à l'égard des prestations de cessation d'emploi, des congés annuels et des indemnités d'assurance-vie, comme l'explique la note 2 jointe aux états financiers, appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que la Société, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

L'Auditeur général du Canada

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'J. Macdonell', with a long horizontal flourish extending to the right.

**CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE**

(Constituée en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes)

**Bilan au 31 mars 1976**

	<b>Actif</b>	
	1976	1975
Actif à court terme		
Encaisse .....	\$162,715	\$110,396
Comptes à recevoir — ministères et organismes du gouvernement .....	26,395	5,869
Avances de voyage .....	5,214	5,457
Frais payés d'avance .....	5,119	2,286
	<u>199,443</u>	<u>124,008</u>
Dépôts de garantie des entrepreneurs (contrepartie)		
Encaisse .....	363,453	349,824
Obligations du Canada — valeur au pair	<u>226,500</u>	<u>298,500</u>
(valeur du marché, 1976 — \$218,175; 1975 — \$290,714)	589,953	648,324
	<u>\$789,396</u>	<u>\$772,332</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du Conseil d'administration

  
Administrateur

  
Administrateur

	Passif	
	1976	1975
Passif à court terme		
Comptes à payer .....	\$ 199,412	\$ 123,977
Congés annuels accumulés des employés .....	183,730	177,037
	<u>383,142</u>	<u>301,014</u>
Dépôts de garantie des entrepreneurs (contrepartie)		
Dépôts de garantie d'exécution .....	504,619	522,495
Dépôts de soumission .....	66,634	95,704
Dépôts pour plans et devis .....	18,700	30,125
	<u>589,953</u>	<u>648,324</u>
Indemnité de cessation d'emploi des employés .....		
	1,132,193	1,069,757
Assurance-vie — retraités .....	176,471	154,812
Avoir des actionnaires		
Capital — actions		
Autorisé — 1,000 actions sans valeur au pair		
Émis — 31 actions entièrement payées	31	31
Déficit		
Solde au début de l'année .....	(1,401,606)	(1,236,296)
Augmentation concernant la provision pour prestations aux employés (note 2) .....	(90,788)	(165,310)
	<u>(1,492,394)</u>	<u>(1,401,606)</u>
Solde à la fin de l'année .....	(1,492,363)	(1,401,575)
	<u>\$ 789,396</u>	<u>\$ 772,332</u>

**CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE****État des dépenses  
pour l'année terminée le 31 mars 1976**

Dépenses	1976	1975
Traitements (note 5) .....	\$3,838,405	\$3,544,642
Prestations aux employés .....	352,942	296,864
Voyage et déménagement .....	272,442	251,435
Location de bureaux .....	101,854	96,266
Téléphone et télégraphe .....	86,617	73,870
Services professionnels .....	90,885	65,838
Fournitures de bureau et entretien ..	64,179	49,282
Annonces .....	54,444	49,041
Affranchissement, messagerie et fret	27,511	31,592
Mobilier, machines et autre équipement .....	39,420	17,557
Autre .....	13,399	8,409
	<u>4,942,098</u>	<u>4,484,796</u>
Moins: Recouvrement de dépenses (note 4) .....	<u>297,480</u>	<u>226,603</u>
Dépenses nettes .....	<u>\$4,644,618</u>	<u>\$4,258,193</u>
Dépenses nettes fournies par:		
Crédit 15 — Défense nationale (Crédit 25 en 1975) .....	\$4,553,830	\$4,092,883
Augmentation du déficit occasionné par la provision pour les congés annuels des employés, les indemnités de cessation d'emploi et les prestations d'assurance-vie (note 2) .....	<u>90,788</u>	<u>165,310</u>
	<u>\$4,644,618</u>	<u>\$4,258,193</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

**CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE****Notes jointes aux états financiers****1. Conventions comptables****Dépenses nettes**

Les comptes de la Société n'indiquent que les dépenses engagées en vue d'assurer l'exécution de travaux de construction et d'entretien de projets de défense au nom du ministère de la Défense nationale, et pour assurer l'exécution d'autres travaux de construction approuvés par le Conseil du trésor; des paiements effectués aux termes des contrats conclus par la Société au nom des ministères et organismes du gouvernement et qui ont été imputés directement aux crédits parlementaires ne sont pas inscrits dans les comptes de la Société.

**Amortissement**

La Société n'enregistre pas les dépenses d'amortissement. Tous les éléments d'immobilisation sont imputés aux comptes de dépenses au cours de la période d'achat. À l'heure actuelle, la gestion étudie toutefois la possibilité de modifier sa politique, de façon à inscrire les immobilisations comme actif et de comptabiliser l'amortissement dès le début de l'année financière 1977.

**2. Modification de la méthode comptable**

Auparavant on imputait le coût des indemnités de cessation d'emploi, des congés annuels des employés et d'assurance-vie pour les retraités aux dépenses d'exploitation lorsqu'ils étaient payés. Cette année, la Société a adopté la comptabilité d'exercice pour les dépenses de l'année courante et elle a établi le passif approprié pour la provision accumulée de l'année en cours et des années antérieures. De cette modification de la méthode comptable il est résulté un déficit de \$1,492,394 dont \$62,436 pour les indemnités de cessation d'emploi, \$6,693 pour les prestations de congés annuels et \$21,659 pour les prestations d'assurance-vie, qui ont été imputés à l'année en cours. Les états financiers de 1975 ont été modifiés de façon à tenir compte des montants rétroactifs appropriés touchant ces trois catégories de prestations.

**3. Chiffres comparatifs**

Certains chiffres de l'année dernière ont été réagencés pour permettre la comparaison avec ceux de cette année.

**4. Recouvrement de dépenses**

Sur demande des ministères et organismes fédéraux, la Société accorde une aide administrative et technique en matière de construction. Les coûts de ces services sont remboursables.

5. Rémunération des cadres

La Société compte six administrateurs et cinq cadres dont un est également administrateur. La rémunération totale des cadres s'est élevée pendant l'année à \$133,906. Il n'y a pas eu d'honoraires payés aux administrateurs.

6. Renseignement supplémentaire

Pendant l'année, les paiements effectués en vertu de contrats conclus par la Société au nom de ministères et organismes gouvernementaux se sont élevés à \$75,936,000. La valeur des travaux à terminer en vertu de contrats en vigueur au 31 mars 1976 s'élevait à \$43,007,000.

## APPENDICE «PA-192»

EXAMEN DES MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR RELATIVEMENT AUX LACUNES CONSTATÉES  
DANS LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION ET DE CONTRÔLE FINANCIERS

31 mars 1977

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

Il faudrait se livrer à une étude approfondie de la forme du Budget des dépenses ainsi que des données que présentent les divers ministères et organismes à l'appui de leurs demandes de crédits, afin de déterminer les modifications nécessaires à une meilleure divulgation des détails et à un meilleur contrôle du Parlement et du gouvernement sur les dépenses ministérielles, par rapport aux crédits votés. (2.35)

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

Le président du Conseil du Trésor a convenu d'étudier la forme et le contenu du budget dans le but surtout de déterminer ce qu'il y aurait lieu de faire pour améliorer le mouvement de l'information vers les députés.

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

A la demande du président du Comité permanent des Comptes publics, le Secrétaire du Conseil du Trésor a préparé le projet d'un guide concernant le budget et les comptes publics qui doit être discuté par le Comité. Il a été convenu que ce guide fournirait aux membres du Parlement, non seulement un exposé clair sur la façon dont sont actuellement présentés le budget et les comptes publics, mais également une interprétation de la façon dont leur présentation a évolué au cours des années.

Le Conseil du Trésor a établi sa marche à suivre en presumant que le point de départ essentiel pour une étude susceptible d'amener des changements dans la forme du budget est de procéder à des discussions individuelles intensives, avec un certain nombre de députés.

Le guide identifiera également les lacunes qui existent dans les présentations actuelles et expliquera comment il est possible de les supprimer ou d'y pallier par la mise en œuvre des recommandations sur l'étude des comptes au Canada. Ce guide pourrait également constituer le point de départ pour identifier d'autres lacunes au sujet desquelles les députés pourraient désirer présenter une adresse. On est d'avis que le guide satisfera ainsi aux instructions données par le Comité permanent des Comptes de «préparer un document comportant deux parties—la première partie déterminant les postes qui pourraient être présentés assez tôt, sans qu'il y ait trop de difficultés, et la deuxième partie, présentant des changements plus complexes». (Procès-verbal du Comité permanent des Comptes publics du 1<sup>er</sup> avril 1976 page 53.3).

Les membres du Comité permanent des Comptes publics souhaiteront probablement différer leur participation à une étude qui pourrait amener des modifications à la formule actuelle du budget et des comptes publics, jusqu'au moment où ils aient l'occasion d'examiner et de discuter du contenu du guide, qui est actuellement en préparation.

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU  
CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

La recommandation propose une étude à deux fins :  
—préparer une meilleure divulgation des utilisations projetées des fonds demandés, et  
—fournir une meilleure base pour le contrôle des dépenses du ministère, par le Parlement et le gouvernement.

Bien que les mesures proposées par le Conseil du Trésor puissent aider au premier objectif, on ne voit pas aussi clairement comment elles peuvent aider au second, tant qu'il n'y a pas eu de proposition pratique.

La valeur du guide concernant le budget et les comptes publics qui est projeté, ne peut pas être évaluée à l'heure actuelle, étant donné qu'il n'a pas encore été déposé à mon bureau.

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

D'après la réponse du Conseil du Trésor, la responsabilité légale des comptes publics sera attribuée au président du Conseil du Trésor en remplaçant tout renvoi au ministre des Finances par la mention du président du Conseil du Trésor. En pratique, le ministre des Approvisionnement et Services, qui est en train de préparer les comptes publics, est également impliqué dans la détermination de la formule. Le changement dans la responsabilité légale ne sera efficace, que si l'agent à qui il incombe de conseiller le président du Conseil du Trésor sur les comptes publics, partage au moins la responsabilité en matière de recommandation sur la façon dont les prévisions budgétaires peuvent être modifiées pour améliorer le contrôle des dépenses et les rapports financiers des ministères et organismes.

Les politiques dont il est fait mention dans le manuel de prévision des programmes et du budget, ainsi que dans le guide sur la gestion financière, existaient lorsqu'a été effectuée l'étude sur la gestion et le contrôle financiers mais, les directeurs responsables des divers aspects de la planification financière ne disposent pas, en général, de déclaration explicite qu'ils pourraient utiliser en ce qui concerne les objectifs et les priorités. Les mesures prises par le Conseil du Trésor sont adéquates mais ne constituent pas le type de communication officielle propre à assurer une mise en application coordonnée et sans ambiguïté des priorités et des objectifs du gouvernement.

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

Le Cabinet a donné des instructions au Conseil du Trésor, en vue de préparer ces modifications à la Loi sur l'administration financière, lesquelles sont nécessaires pour établir que le Conseil du Trésor est un seul organisme central, responsable de la formule du budget et des comptes publics.

Ces amendements ont été préparés en même temps que ceux qui sont destinés à réviser la loi conformément à l'étude de comptes du Canada et pour «mettre en ordre» la loi selon les besoins. Il y a eu un certain retard, par suite de la mise au point de la politique relative aux corporations de la Couronne, mais le projet de loi devrait être présenté avant la fin du mois de mars.

Il s'est avéré que les moyens individuels les plus efficaces pour modifier les exigences générales en matière de prévision du programme consistaient dans les requêtes et les objections individuelles, verbales et écrites, formulées par les cadres de la direction des programmes, à l'intention des cadres des ministères. Pendant les deux dernières années écoulées, les directeurs ont reçu des instructions en vue de rencontrer chaque sous-ministre au début de la période normalement accordée pour la préparation du programme des prévisions, en vue de discuter des priorités, de l'importance des restrictions prévues en ce qui concerne les dépenses, des exigences spéciales relatives aux renseignements et autres questions similaires.

RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR  
21 juin 1976

On modifiera les parties pertinentes de la Loi sur l'administration financière en remplaçant tout renvoi au ministre des Finances par la mention du président du Conseil du Trésor. Le Secrétaire du Conseil du Trésor, qui assume déjà la responsabilité d'établir la forme du Budget des dépenses, se verra confier la responsabilité d'établir la forme des Comptes publics.

- a) Les objectifs et les priorités du gouvernement sont communiqués officiellement dans le discours du trône, les livres blancs et les décisions du Cabinet, documents qui sont tous mis à la disposition des sous-ministres concernés.
- b) La communication des objectifs et des politiques des ministères fait l'objet d'énoncés de politiques contenus dans le Manuel des prévisions de programme et du Budget des dépenses et dans le Guide de l'administration financière. L'observation de cette politique par les ministères est soumise à une évaluation constante.

RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

Un seul organisme central devrait être chargé d'établir la forme du Budget des dépenses et des Comptes publics de façon qu'on puisse rendre au Parlement des comptes plus satisfaisants et plus homogènes. (2.46)

Il faut faire connaître officiellement et à temps aux gestionnaires responsables des divers aspects de la planification financière les objectifs et priorités du gouvernement et du ministère, qui doivent en outre être suffisamment détaillés pour leur servir de guide. (3.18)

<p>10.10</p> <p>RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Rapport 1975)</p>	<p>Les gestionnaires supérieures des ministères et organismes devraient centraliser la préparation des prévisions de programme, les gestionnaires des autres niveaux leur fournissant les renseignements nécessaires à la planification, surtout au moyen d'un dialogue constant avec le bureau principal. (3.36)</p>	<p>REPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR 21 juin 1976</p> <p>Cette recommandation cadre avec la politique actuelle du Conseil du Trésor, dont l'observation par les ministères fait l'objet d'une évaluation permanente. Cette politique sera proclamée de nouveau.</p>	<p>OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR ET LES MESURES PRISES</p>
<p>10.11</p>	<p>Il faudrait étudier quels sont les renseignements nécessaires à l'établissement des prévisions de programme de manière à n'exiger que des détails indispensables et à préciser clairement le genre de renseignements propres à refléter la nature foncièrement différente des divers ministères et organismes ainsi que celle des programmes diversifiés qu'ils administrent. (3.40)</p>	<p>Le Conseil du Trésor applique cette politique à chaque occasion. Les contraintes actuelles, qui engendrent des pressions encore plus grandes que d'habitude sur le choix des priorités, ont amené les cadres supérieurs à accorder une plus grande attention aux prévisions de programmes, au niveau desquelles les contraintes sont ainsi surtout appliquées, et c'est ce que le Conseil a toujours encouragé.</p>	<p>Avant de déterminer si les faiblesses du passé ont été corrigées, il faudra étudier les pratiques du ministère.</p>
<p>10.12</p>	<p>Tous les programmes devraient faire l'objet d'un examen périodique approfondi de la part des ministères, avec une participation appropriée des organismes centraux pour permettre à ces derniers de s'acquiescer l'acceptation des ressources et de contrôle budgétaire. (3.46)</p>	<p>Après plus ample réflexion, le Secrétariat n'accepterait pas que tous les programmes soient revus périodiquement, si cela implique une révision tous les trois ans, par exemple, ou une autre période semblable. Certains programmes sont établis pour cinq ans ou pour plus longtemps. Certains sont mis en œuvre à titre expérimental et doivent être revus après un ou deux ans. Certains doivent l'être chaque année. La nature de chaque programme indique la fréquence de l'examen. Le programme annuel d'étude des prévisions de programmes entraîne chaque année des changements recommandés par les ministères ou organismes ou imposés par le Conseil du Trésor ou le Cabinet. L'étude effectuée il y a quelques années, sur la sécurité sociale, a englobé tous les programmes sociaux et a en conséquence couvert une partie importante de toutes les dépenses gouvernementales.</p>	<p>Les instructions données aux ministères devront être étudiées pour savoir si elles tiennent compte des programmes diversifiés des ministères et organismes.</p>
<p>10.13</p>	<p>Les ministères ont reçu ordre d'élaborer et de faire fonctionner des systèmes qui révèlent l'efficacité et l'efficacité des programmes. Le Conseil du Trésor les a aidés dans cette tâche et il évaluera leurs systèmes pour s'assurer que les données produites sont d'une exactitude suffisante pour être utilisées dans les processus de l'affectation des ressources et de l'établissement du budget.</p>	<p>Cette recommandation avait pour but de s'assurer que le Conseil du Trésor et les vérificateurs du budget dans les ministères, tout en s'attachant nécessairement aux nouveaux programmes ou aux modifications apportées aux programmes déjà en place, étudient périodiquement les programmes permanents. Il n'a jamais été question d'une même fréquence d'examen pour tous les programmes. La mesure du Conseil du Trésor fait mention d'un certain nombre d'études, dont beaucoup ne sont pas nouvelles. Ces mesures ne font pas partie du plan général d'examen proposé dans la recommandation. Il serait nécessaire de déterminer si ces examens étaient, en fait, conformes aux études faites en partant de zéro que recommande l'Auditeur général au paragraphe 3.45 du rapport de 1975, afin de faire des observations sur cette mesure du Conseil du Trésor.</p>	<p>Cette recommandation avait pour but de s'assurer que le Conseil du Trésor et les vérificateurs du budget dans les ministères, tout en s'attachant nécessairement aux nouveaux programmes ou aux modifications apportées aux programmes déjà en place, étudient périodiquement les programmes permanents. Il n'a jamais été question d'une même fréquence d'examen pour tous les programmes. La mesure du Conseil du Trésor fait mention d'un certain nombre d'études, dont beaucoup ne sont pas nouvelles. Ces mesures ne font pas partie du plan général d'examen proposé dans la recommandation. Il serait nécessaire de déterminer si ces examens étaient, en fait, conformes aux études faites en partant de zéro que recommande l'Auditeur général au paragraphe 3.45 du rapport de 1975, afin de faire des observations sur cette mesure du Conseil du Trésor.</p>

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

La formule de financement, récemment annoncée, des «programmes établis» est l'aboutissement d'une étude d'un groupe de programmes représentant une grande part de dépenses.

La formule de financement des dépenses de la défense provient d'une étude permanente du programme dont le budget compte actuellement pour 11% du budget global des dépenses.

Le Conseil et les ministères intéressés ont récemment effectué une étude approfondie de l'activité de recherche et de sauvetage du gouvernement. Il en a résulté des modifications importantes de la méthode utilisée pour atteindre les objectifs de cette activité. Ce ne sont que quelques exemples précis, parmi beaucoup d'autres, qui sont cités dans les documents du Cabinet se fondant sur une étude d'un programme établi et de ses résultats. Les dépenses prévues dans l'important budget X pour 1976-1977

tiennent compte des différents programmes établis à partir de ces études. Les importantes dotations en personnel et l'absorption forcée des conséquences des coûts croissants témoignent des études effectuées au cours des prévisions de programmes et de l'établissement du budget des dépenses.

Il faut évidemment comprendre que le processus de prise de décisions est limité par le temps. Il s'adresse à des situations réelles et courantes qui, d'elles-mêmes, indiquent, chaque année, une liste de programmes à revoir.

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

# RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Rapport de 1975)

Les divisions du personnel des ministères devraient participer à l'examen des prévisions de programme. En outre, la direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique devraient être consultées au sujet de l'incidence des prévisions de programme sur la dotation en personnel avant que le conseil du Trésor approuve les niveaux budgétaires. (3.48)

Nous admettons que les divisions du personnel des ministères devraient participer à l'examen des prévisions de programme. La Direction de la politique du personnel du Conseil du Trésor est consultée au sujet des incidences des propositions ministérielles sur le plan du personnel et prend elle-même conseil auprès de la commission de la Fonction publique en ce qui a trait aux besoins en main-d'œuvre.

Des initiatives s'imposent pour améliorer la qualité des données présentées dans les demandes quant aux prévisions de programme et au Budget des dépenses c'est-à-dire:

- révéler la structure actuelle des programmes et activités ministériels pour s'assurer qu'elle est appropriée;

- encourager l'emploi de méthodes propres à accroître l'aptitude des systèmes financiers à mesurer le rendement;

- examiner plus à fond les données présentées par les ministères;

# RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR 21 juin 1976

Comme il est indiqué au paragraphe 4.26 du rapport de 1976 de l'auditeur général, la direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec la Commission de la Fonction publique, a proposé des lignes de conduite et des systèmes concernant la planification des ressources humaines. L'auditeur général a observé que l'application de cette mesure répondra aux besoins énoncés dans la recommandation exigeant une meilleure connaissance des incidences des prévisions de programme et du budget des dépenses sur la dotation en personnel.

Les services de planification des ministères et les analystes de la direction des programmes évaluent en permanence et essaient d'améliorer les renseignements contenus dans les prévisions de programme et dans le budget, ainsi que l'analyse de ces renseignements.

—Le président du Conseil du Trésor a fait une déclaration à la Chambre des communes sur les méthodes gouvernementales de mesure du rendement et a publié une brochure sur cette théorie et sur son application.

- Les services de planification des ministères et la Direction des programmes du conseil du Trésor procèdent constamment à l'examen des structures des programmes et des activités. La Direction de l'administration financière collaborera avec la direction des programmes pour assurer une divulgation suffisante.

- Les données présentées par les ministères sont examinées conjointement avec d'autres données obtenues par les analystes du programme.

- Dans la plupart des cas, la qualité des données budgétaires est jugée convenable. Lorsque nous constatons la répétition périodique d'une erreur, nous prenons les mesures correctives nécessaires.

# OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR ET LES MESURES PRISES

Les mesures prises par le Conseil du Trésor devront être étudiées avec les divisions du personnel des ministères, avant d'évaluer leur efficacité.

La réponse du Conseil du Trésor indique que des mesures sont prises seulement par les services de planification des ministères et par les analystes de la direction des programmes. Cela est souhaitable mais il est également important que le contrôleur général et les contrôleurs des ministères s'assurent que les données sont appropriées aux fins de contrôle et aux fins d'analyse. La réponse du Conseil du Trésor reconnaît la nécessité d'utiliser des données financières réelles pour les comparer avec des données estimées, utilisées dans l'établissement du budget des dépenses mais ne reconnaît pas que sans comparaison approfondie des dépenses réelles et des dépenses prévues, lorsque le budget est approuvé, une comparaison des totaux, pour des années distinctes, peut être plus trompeuse qu'utile.

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISESMESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

Les prévisions de programmes doivent comprendre les dernières perspectives de dépenses sous chaque chapitre pour l'année qui vient tout juste de se terminer (c'est-à-dire les données de 1975-1976 dans les prévisions de programmes de 1977-1978; l'exercice 1976-1977 viendrait tout juste de commencer). L'exactitude des données sur les dépenses par rapport aux prévisions originales peut parfois être très importante pour les analystes lorsqu'ils rédigent les recommandations pour le nouvel exercice.

Il faut souligner que les ministères reçoivent des directives quant au taux à appliquer dans l'estimation des programmes, indexés selon l'indice des prix à la consommation, (SV, SRG, allocations familiales, pensions des anciens combattants). Les taux présumés d'assurance-chômage sont établis centralement, par des discussions entre la Commission d'assurance-chômage et les organismes centraux. Les ministères reçoivent des directives concernant les hypothèses qu'ils doivent faire lorsqu'ils estiment les coûts des augmentations générales de salaires.

Toutefois, le Secrétariat n'estime pas qu'on devrait prévoir un taux d'inflation dans tous les programmes. L'une des façons de restreindre la croissance des dépenses consiste à favoriser l'absorption des augmentations de prix en améliorant l'efficacité et en rajustant les programmes. Pour cette raison, les ministères doivent justifier dans chaque cas la nécessité de ressources additionnelles pour faire face aux augmentations de prix.

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

—Le Conseil du Trésor est entièrement d'accord qu'il faut promouvoir les systèmes de mesure de la performance. La Direction de la planification supervise l'élaboration de systèmes propres à satisfaire aux exigences de la politique actuelle.

—C'est au niveau de la direction centrale qu'est fixée la base des augmentations servant à couvrir le taux d'inflation. Toutefois, les augmentations de prix doivent habituellement être établies en tant que cas individuels et le Budget des dépenses principal en tient généralement compte.

—Le Conseil du Trésor est entièrement d'accord qu'il faut examiner l'effet de la variation des niveaux des stocks. La politique d'administration financière contient des lignes directrices précises à ce sujet.

—Les ministères doivent, pour les besoins de leur gestion et de leur planification, prévoir les besoins des années à venir. Cependant, étant donné le fossé qui se creuse entre les exigences des prévisions de programme et la réalité du budget des dépenses, il est inutile que le Conseil du Trésor se mette en frais de comparer les prévisions de programme aux dépenses finales.

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

—contrôler a posteriori les dépenses réelles pour évaluer la qualité des données budgétaires;

—confier à un rouage central le soin d'établir la base du calcul des montants inclus pour absorber l'inflation;

—examiner l'effet de la variation des niveaux des stocks; et

—contrôler a posteriori les projections comprises dans les prévisions de programme, à l'égard des années futures. (3.64)

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

Au moment de l'étude, nous disposions de l'information dont il est question dans la réponse. Le Guide de la planification, de la programmation et de la budgétisation a été publié en 1969 et il arrive souvent que les méthodes maintenant acceptées par le Conseil du Trésor ne correspondent plus aux exigences du guide. Le Guide de l'administration financière n'est pas mentionné dans la réponse du Conseil du Trésor et les ministères ne savent pas au juste si les directives et les lignes directrices concernant l'affectation des ressources s'appliquent.

Même si l'on admet les motifs donnés dans les réponses du Conseil du Trésor, je continue à m'inquiéter de l'effet de ce revirement sur l'efficacité de la Direction des programmes.

Pour compléter la réponse antérieure il faudrait mentionner que les éléments essentiels des documents concernant l'affectation des ressources (dont il est question dans la réponse) sont préparés sous un même format pour que les usagers puissent les insérer dans un seul relieur. Toutefois, comme tous les usagers n'ont pas besoin de tous les éléments en même temps, nombre d'entre eux trouvent qu'il est plus commode de les classer séparément.

L'information sur l'affectation et le contrôle des ressources se trouve dans le Guide de la planification, de la programmation et de la budgétisation, dans le Manuel des prévisions de programme et du budget des dépenses ainsi que dans quatre circulaires qui traitent chacune d'un point précis. La souplesse de la lettre circulaire permet au Conseil du Trésor de s'adapter à l'évolution des circonstances.

10.15 Il faudrait préparer un manuel complet sur l'attribution des ressources contenant une version consolidée et mise à jour des sections pertinentes des manuels, guides et circulaires du Conseil du Trésor qui traitent du processus d'attribution des ressources. Ces documents devraient être complétés par des lettres annuelles à l'adresse de chaque ministère, qui proposeraient des améliorations touchant la qualité, le contenu et la présentation des demandes de l'année précédente. Chaque ministère devrait y répondre officiellement en exposant les améliorations qu'il projette d'apporter à l'avenir. (3.71)

Les causes du fort indice de rotation des analystes de la Direction des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor sont connues et sont indirectement la conséquence d'une politique de dotation en personnel consensuelle qui vise à recruter du personnel hautement qualifié et expérimenté possédant des possibilités de carrières évidentes. A cause de ces facteurs et aussi à cause de la valeur reconnue de l'expérience qu'ils acquièrent dans l'accomplissement de leur travail quotidien, les analystes du Conseil du Trésor sont recherchés par les ministères d'exploitation. Nous parvenons à assurer la continuité grâce à certaines promotions internes, à une documentation complète et à une Division des prévisions budgétaires centrale de la Direction qui vérifie l'application des procédures. La Direction, au moyen de sa politique de dotation, voit à faire correspondre le besoin de continuité avec les avantages que procure l'apport constant de sang nouveau.

10.16 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait étudier les causes du fort indice de rotation des analystes de programme et prendre les mesures pour corriger la situation. (3.75)

**OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES**

Comme le guide officiel de formation n'a pas été adressé à mon bureau, je ne puis faire de commentaires sur l'opportunité de la mesure prise.

**MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977**

Le besoin d'instructions écrites destinées aux analystes de programme a été reconnu et un guide officiel de formation est remis à chaque nouvel analyste de programme. Lorsque cela est possible, des méthodes uniformes sont intégrées dans les instructions écrites comprises dans ce guide; on les retrouve également sous forme de divers précis dont on se sert pour élaborer les recommandations destinées au Conseil, joints aux formulaires utilisés pour la révision de programme et pour les études du Budget principal et des Budgets supplémentaires. Étant donné, toutefois, la grande diversité des demandes qui parviennent au Secrétariat, demandes traitant de tous les aspects imaginables des activités du gouvernement, qu'il s'agisse d'activités juridiques, financières et techniques, nous croyons qu'il ne serait pas pratique d'essayer d'uniformiser la fonction d'évaluation des demandes.

Le secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec la Commission de la Fonction publique, a mis au point un cours de gestion des dépenses publiques dont la première session a eu lieu en décembre 1976. Ce cours est destiné aux gestionnaires supérieurs de programme et aux agents financiers. Le cours traite de tous les aspects de la gestion des dépenses dans son sens le plus large, y compris le contrôle parlementaire, le cycle de l'offre, les considérations économiques et fiscales dont il faut tenir compte lorsqu'il s'agit de mettre au point une politique fiscale, le système des comités du cabinet relativement à son influence sur l'affectation des ressources et, naturellement, le fonctionnement interne des ministères. Des dispositions ont été prises afin de recruter comme conférenciers et directeurs de séminaire les experts les mieux informés dans tous les domaines à traiter. Le programme et le matériel de cours qui ont été conçus devraient pouvoir servir pour les programmes de formation du personnel à d'autres niveaux de la Fonction publique.

**RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976**

La Direction des programmes améliorera les lignes directrices et les instructions écrites destinées aux analystes de programmes.

Une Division du perfectionnement professionnel, en voie d'établissement à l'intérieur de la Direction de l'administration financière du Secrétariat du Conseil du Trésor, examinera et supervisera, à l'échelle de l'administration fédérale, la formation des administrateurs financiers. Le Secrétariat mettra sur pied un programme de formation intensif et complet destiné aux administrateurs publics. Ce cours portera sur tous les aspects de l'affectation des ressources et offrira aux fonctionnaires qui s'occupent de planification et d'établissement du budget la formation recommandée.

**RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)**

Pour appuyer ses décisions, la direction des programmes devrait normaliser, pour usage interne, les listes de contrôle, les questionnaires et les procédés pertinents. (3.77)

Il faudrait développer un cours intensif de formation portant sur tous les aspects pertinents de l'affectation des ressources. Ce cours devrait être obligatoire pour tous les fonctionnaires qui s'occupent surtout de planification et d'établissement du budget dans chaque ministère et organisme. (3.80)

Le cours de formation mis au point constitue une première mesure utile afin d'amener les gestionnaires supérieurs à prendre leurs responsabilités en ce qui concerne l'affectation des ressources.

On espère que ce cours de formation sera mis à jour au fur et à mesure de l'amélioration du système d'affectation des ressources. Il faut remarquer que le Conseil du Trésor a l'intention de se servir du programme et du matériel de cours pour des programmes de formation à d'autres niveaux de la fonction publique. Les résultats en terme d'amélioration du rendement ne seront connus qu'une fois cela fait.

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR ET LES MESURES PRISES		MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR Au 31 mars 1977		OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR ET LES MESURES PRISES	
10.19	<p>RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Rapport de 1975)</p> <p>Les ministères devraient être tenus d'évaluer annuellement les services qu'ils assurent au public, à la limite de Trésor, et de présenter des recommandations préconisant le maintien des politiques ou la réduction des frais exigés, par suite de la révolution de la nature des services. L'abolition de la taxe sur les ventes, par exemple, le Conseil du Trésor devrait être tenu de présenter au gouverneur en conseil des recommandations annuelles sur les politiques en matière de revenu, pour lesquelles les examens en vertu de l'article 13 de la Loi sur l'administration financière. (3.86)</p>	<p>La recommandation cadre avec la pratique actuellement recommandée dans le Guide de l'administration financière. Cependant, il est convenu de lui donner plus d'importance et elle sera par conséquent incorporée à la politique en tant que ligne directrice.</p>	<p>Chaque année, les ministères doivent procéder, en même temps qu'à l'étude des programmes, à l'étude des services qu'ils rendent au public et des frais exigés pour ses services.</p>	<p>La mesure mentionnée est nouvelle et devra être étudiée afin de savoir, si de cette façon, on remédie aux faiblesses antérieures.</p>	
10.20	<p>Le Conseil du Trésor devrait établir des affectations distinctes lorsque d'importantes sommes sont prévues à des fins discrétionnaires, et, partant, soumises au contrôle des gestionnaires. (4.12)</p>	<p>A l'heure actuelle, le Conseil du Trésor a largement recouru à des affectations distinctes dans le cas des subventions et des contributions, des grandes dépenses en capital qui ne font pas l'objet d'un crédit distinct, et des charges salariales. Le recours accru aux affectations conduirait à l'imposition de contrôles rigides qui réduiraient l'aptitude des gestionnaires de la Fonction publique à administrer efficacement. De plus on demanderait beaucoup plus souvent au Conseil du Trésor de rajuster les affectations par suite de changements survenus dans les conditions d'exploitation. Le Conseil du Trésor n'est pas d'accord avec cette recommandation et n'a pas l'intention de recourir davantage au contrôle des affectations.</p>	<p>Les subventions et contributions représentent 56% du budget principal de 1976-1977; la dette publique 12%; les salaires et autres frais de personnel 18%; les dépenses en capital 4%—au total environ 90% des dépenses font l'objet de directives courantes sur le contrôle des affectations. Le reste représente des frais d'exploitation pour lesquels de nombreux postes importants laissent peu ou pas de pouvoir discrétionnaire (le coût du transport du courrier, le coût des achats, de la formation et d'autres services fournis par les provinces en vertu d'accords). Le coût total des projets d'investissement fait également l'objet d'approbations précises; de plus il faut faire rapport des dépenses tous les trois mois. Le contrôle des affectations salariales au niveau du programme laisse un certain pouvoir discrétionnaire en matière de dotation, par exemple entre les activités du programme mais, de façon générale, on juge qu'il est souhaitable de laisser aux gestionnaires un certain pouvoir discrétionnaires pour leur permettre de s'adapter aux changements survenus ou aux plans défectueux.</p>	<p>Les crédits parlementaires actuels sont si importants et si généraux qu'on recommande toujours l'utilisation des affectations ou autres mesures afin de contrôler les éléments importants des programmes qui sont de nature discrétionnaire.</p>	
10.21	<p>Les ministères dotés de systèmes convenables de contrôle et de rapports financiers ne devraient être tenus de consigner leurs engagements que vers la fin de l'année, s'il y a lieu. (4.17)</p>	<p>Nous croyons qu'un système de contrôle des engagements est essentiel au maintien du contrôle parlementaire; par conséquent, nous ne sommes pas d'accord avec cette recommandation. Par contre, nous sommes d'accord qu'il suffit de déclarer les engagements périodiquement, habituellement vers la fin de l'année financière.</p>	<p>Non requis</p>	<p>On acquiesce à la demande du Conseil du Trésor de continuer à exiger que les engagements soient consignés en tant que supplément d'un système de contrôle budgétaire.</p>	

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR  
21 juin 1976

RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

10.22	<p>Les systèmes de contrôle budgétaire et de rapports financiers des ministères exigent au minimum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—des éléments de coûts et des renseignements sur les coûts convenablement définis, pour que les gestionnaires puissent être tenus responsables de leur rendement;</li> <li>—des budgets détaillés reliés à des périodes déterminées correspondant à l'attribution des responsabilités de gestion;</li> <li>—des éléments budgétaires et comptables uniformes;</li> </ul>	<p>Ainsi que l'expliquent les paragraphes 10.26 et 10.31, le groupe de la Direction de l'administration financière chargé de la politique des systèmes n'a effectivement étudié sur les systèmes comptables du ministère. Cette étude aidera à définir les normes de ces rapports et recommandera des moyens permettant la diffusion en temps voulu de rapports financiers précis. L'étape suivante consistera à collaborer avec les ministères et organismes à la mise au point des systèmes nécessaires. La division de l'évaluation étudie tous les aspects de la politique du Conseil du trésor dans le cadre du programme d'évaluation. La phase III de ce programme, qui a débuté en octobre 1975, porte précisément sur le contrôle financier et les systèmes comptables. Ces examens ont permis de déceler un certain nombre de lacunes et d'établir, en collaboration avec les ministères, des programmes de mise en application afin d'améliorer les systèmes. Les programmes font l'objet d'une surveillance constante afin de s'assurer que les correctifs nécessaires ont été apportés. Nous avons déjà passé en revue les systèmes de dix ministères et prévoyons que nous aurons examiné ceux de la majorité des principaux ministères à la fin de 1977.</p>	<p>Il faudra évaluer les mesures prises par le Ministère en réponse aux évaluations du Conseil du trésor afin d'établir si les systèmes qui en sont résultés satisfont aux exigences définies dans les recommandations.</p>	<p>Le système actuel d'évaluation du rendement n'a pas été établi comme partie intégrante de systèmes de rapport financier et de contrôle budgétaire du ministère. L'efficacité de quelques-unes des applications des systèmes d'évaluation du rendement sera étudiée dans le cadre d'un projet spécial que mon bureau a récemment lancé.</p>
10.23	<p>Des indicateurs de rendement doivent faire partie intégrante des systèmes ministériels de contrôle budgétaire et de rapports financiers, dans tous les secteurs pouvant être réellement mesurés.</p>	<p>La nécessité de disposer d'indicateurs de rendement est reconnue et les ministères veillent à la mise en application des exigences en ce qui a trait aux directives du Conseil du Trésor dans ce domaine.</p>	<p>Le Secrétariat du Conseil du trésor a depuis longtemps reconnu l'existence de ce problème, comme l'indiquant clairement le rapport sur l'évaluation du rendement qui a été déposé à la Chambre des communes le 17 novembre. La mise au point de la structure fondamentale nécessaire à l'évaluation du rendement dans la Fonction publique a commencé il y a six ans; le premier manuel que le Conseil du Trésor a publié sur cette question date de 1974, quelques mois avant le lancement de l'étude de l'Auditeur général sur le contrôle et la gestion financière. Au dernier relevé, des activités gouvernementales, qui mettent en cause 166,000 fonctionnaires, étaient touchées par les systèmes d'évaluation de rendement—ce qui représente près de 39 p. cent de toutes les années-hommes autorisées pour l'exercice financier et environ les deux tiers du nombre auxquels ces systèmes pourraient s'appliquer.</p>	

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

au stade de mise au point actuellement atteint. En outre, 21 ministères et organismes fédéraux ont suffisamment élaboré de systèmes au cours de cette année pour fournir au Conseil du trésor des données sur le rendement, à l'appui de leurs prévisions de dépenses pour l'exercice 1977-1978. Dans le cadre des efforts constants qu'il déploie pour réduire les dépenses publiques et accroître l'efficacité et le rendement des programmes fédéraux, le gouvernement s'attaque avec un dynamisme renouvelé et d'une manière urgente à l'élaboration et à l'utilisation des systèmes d'évaluation du rendement. Le Secrétaire du Conseil du trésor a rappelé aux sous-ministres et aux directeurs d'organismes les obligations qui leur sont confiées à cet égard, en vertu de la circulaire TBS 1976-25 du 22 juillet 1976. Le Secrétariat a aussi entrepris une vérification individuelle des systèmes de rendement des ministères afin de s'assurer, entre autres choses, qu'ils fonctionneront parfaitement en 1980, pour toutes les activités gouvernementales auxquelles ils sont applicables.

La nécessité d'intégrer des indicateurs de rendement aux systèmes ministériels de contrôle budgétaire et de rapports financiers sera davantage soulignée dans l'établissement et la mise en application des exigences applicables aux systèmes de rapports financiers ministériels, grâce à l'étude décrite dans la réponse à la recommandation 10.22

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

<p>10.24</p> <p>RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Rapport de 1975)</p>	<p>Un organisme central devrait être chargé d'approuver et de réévaluer périodiquement les systèmes ministériels de contrôle budgétaire et de rapports financiers, pour s'assurer qu'ils sont de nature à satisfaire aux besoins du Parlement et du gouvernement, ainsi qu'à ceux des ministères.</p>	<p>RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR 21 juin 1976</p> <p>La Direction de l'administration financière assume actuellement la responsabilité d'examiner et d'approuver tous les systèmes ministériels de rapports financiers et de contrôle budgétaire et de les vérifier régulièrement pour s'assurer qu'ils jouent bien le rôle qui leur est destiné.</p>	<p>MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR Au 31 mars 1977</p> <p>Ainsi que l'explique l'article 10.31, un groupe chargé de la politique des systèmes financiers a été créé au sein de la direction de l'Administration financière afin de mettre au point des normes applicables aux systèmes financiers et d'approuver les systèmes ministériels avant leur mise en application. Ce groupe a entrepris l'étude des systèmes ministériels de rapports financiers décrite à l'article 10.26. Les systèmes de rapports financiers et de contrôle budgétaire demeureront des éléments prioritaires de la tâche qui lui est confiée. En outre, la division de l'Évaluation des politiques examine régulièrement les pratiques et systèmes financiers afin de s'assurer qu'ils sont pertinents et conformes à la politique du Conseil du trésor. Dans le cadre du programme d'évaluation actuel, dix systèmes ministériels de rapports financiers et de contrôle budgétaire ont fait l'objet d'un examen. Toutes les fois que l'on y a constaté des lacunes, un plan d'action a été mis au point à l'intention du ministère concerné afin de mettre en œuvre les améliorations qui s'imposent.</p>	<p>OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR ET LES MESURES PRISES</p> <p>On ne peut se prononcer sur l'efficacité des mesures prises par le Conseil du trésor avant que les normes ne soient transmises, l'étude terminée et les programmes d'action découlant des évaluations du Conseil du trésor n'aient été mises en application.</p>
--	---	--	--	---

10.25	<p>RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Rapport de 1975)</p> <p>Il faudrait préparer un rapport mensuel fondé sur l'analyse des budgets et des dépenses des ministères, ainsi que les écarts, de façon que le Conseil du trésor puisse prendre des mesures pour contrôler les dépenses en trop ou pour bloquer les ressources excessives.</p>	<p>RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR</p> <p>21 juin 1976</p> <p>Si nous reconnaissons et confirmons le fait que le Conseil du trésor a accès à tous les renseignements relatifs aux dépenses et dont il a besoin pour s'acquitter de son rôle de gestionnaire central, nous devons également reconnaître que la responsabilité des ministères et organismes gouvernementaux ne peut être atténuée par des tentatives visant à assurer, au cours de la phase de mise en œuvre du programme, le contrôle des ressources que le Parlement affecte à leurs programmes et à leurs activités. Il faut plutôt insister sur l'obligation faite aux ministères de justifier l'utilisation qu'ils font des ressources. Le Secrétariat du Conseil du Trésor étudie activement la façon dont il pourrait renforcer ce concept de la justification.</p>	<p>MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR</p> <p>Au 31 mars 1977</p> <p>Notre politique actuelle respecte le principe de la délégation de gestion des ressources en établissant: les attributions du sous-chef de l'administration financière d'un ministère; les normes applicables aux systèmes de contrôle budgétaire des ministères et aux rapports financiers; les normes applicables aux organismes financiers pour s'assurer que des agents financiers compétents sont chargés de l'analyse financière du ministère, de son contrôle et de l'information des sous-chefs; enfin, les normes applicables à la vérification interne dans les ministères. Le Conseil du trésor dispose d'une méthode d'évaluation qu'il lui permet d'étudier les composants des systèmes financiers; les insuffisances en sont indiquées au sous-chef et on convient des corrections à y apporter. Les renseignements doivent être fournis à l'analyste des programmes du Conseil du trésor à deux reprises: au cours de l'examen annuel des propositions de prévisions de programme, et au cours de l'examen de toute demande de crédits. Des relations de travail étroites existent entre l'analyste et ses ministères. Étant donné l'étendue et la variété de l'ensemble des questions que doit traiter l'analyse des programmes, le système utilisé qui fait état des différences relevées, pour être satisfaisant, doit être conçu de manière à répondre aux besoins. Nous avons l'intention d'étudier avec les Approvisionnement et Services les modalités permettant au système d'information de l'organisme central de ce ministère de satisfaire ces exigences.</p>	<p>OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL</p> <p>SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR</p> <p>ET LES MESURES PRISES</p>	<p>La politique mise en œuvre devrait permettre au Conseil du trésor d'obtenir les renseignements dont il a besoin pour répartir les ressources. Or, la réponse du Secrétariat du Conseil du trésor ne reconnaît aucune responsabilité courante en ce qui concerne le contrôle à posteriori des décisions de répartition des ressources prises par le Conseil du trésor et l'utilisation de ces ressources par les ministères, en fonction de leur destination. C'est pourquoi le Contrôleur général est obligé de contrôler, pour le compte du Conseil du trésor, les mesures prises par les ministères quant aux répartitions de ressources décidées initialement, et aux changements survenus dans l'intervalle.</p>
-------	--	---	--	---	---

<p>RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Rapport de 1975)</p>	<p>Il faudrait entreprendre une étude aux fins de désouvir le meilleur moyen de produire des rapports financiers exacts et présentés en temps voulu par les ministères et les organismes. (5.24)</p>	<p>RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR 21 juin 1976</p>	<p>La Direction de l'administration financière procédera à une étude de ce genre, de concert avec la Division des systèmes d'information, Secrétariat du Conseil du Trésor, et le ministre des Approvisionnement et Services.</p>	<p>MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR Au 31 mars 1977</p>	<p>Cette étude est en cours de réalisation et le groupe de la politique des systèmes de la Division de l'administration financière travaille en étroite collaboration avec la Direction de la comptabilité du Gouvernement du Canada du ministère des Approvisionnement et Services. Un questionnaire a été transmis à tous les ministères et organismes gouvernementaux afin de déterminer les domaines qui posent des problèmes quant à la date de présentation et à l'exactitude des rapports financiers. Le questionnaire a été divisé en deux parties, la première étant confiée au principal agent financier à plein temps, et la seconde au directeur de chaque centre de responsabilité. Dans certains cas, des entrevues ont été organisées avec les personnes chargées de répondre à ce questionnaire. On analyse actuellement les réponses fournies et les résultats seront transmis au Comité consultatif de la politique du Centre chargé des demandes émanant des services financiers, et au bureau de l'Auditeur général. Un rapport indiquant les conclusions et les recommandations formulées d'après le questionnaire doit être présenté en mars 1977, achevant ainsi la phase 1 de l'étude.</p>	<p>OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR ET LES MESURES PRISES</p>	<p>Chaque phase du programme devra être examinée lors de sa réalisation et on vérifiera si une solution efficace a été apportée aux insuffisances révélées par l'étude de la gestion et du contrôle financiers.</p>
<p>10.26</p>					<p>La phase 2 comporte la recherche et l'analyse des solutions de remplacement proposées pour les problèmes découverts au cours de la phase 1. Des groupes d'études seront constitués pour évaluer l'efficacité des solutions proposées. Une fois les meilleures solutions trouvées et approuvées, des mesures particulières seront mises en œuvre. La phase 2 devrait être terminée pour l'automne 1977.</p> <p>La phase 3 consistera à mettre en œuvre les mesures retenues.</p>		

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

Le rapport du groupe d'étude sur la rémunération a été transmis à mon service, et la plupart des améliorations proposées dans mon rapport de 1975 ont été acceptées. Cependant, ce rapport n'a pas permis d'établir si le contrôle financier du système envisagé avait été convenablement prévu. Des discussions sur ce point sont actuellement en cours et l'application des mesures sera contrôlée lorsqu'elles entreront en vigueur au cours des trente prochain mois.

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

Le rapport du groupe d'étude sur la rémunération a été transmis à tous les sous-ministres le 30 novembre 1976. Selon l'une des principales recommandations de ce rapport, ce sont les ministères qui sont entièrement responsables de l'exactitude des données sur la rémunération, et le ministère des Approvisionnement et Services devrait mettre un terme à la pratique actuelle de vérification manuelle des documents concernant la rémunération qui lui sont transmis par les ministères. Le rôle des ministères des Approvisionnement et Services, tel qu'il apparaît dans les recommandations du rapport, doit être celui d'un organisme de service qui recueille les sommes autorisées, verse les déductions aux organismes destinataires, émet les chèques de paye et fournit des données aux systèmes d'information.

Le rapport fixe des principes et des exemples de procédures pour illustrer la façon dont les ministères peuvent établir, vérifier et contrôler des données de rémunération exactes. Les procédures indiquées dans le rapport concernant les employés, les gestionnaires, les agents du personnel et les agents des services financiers; elles doivent aboutir à un système de paye exact et convenablement contrôlé.

Le rapport a été accepté dans son principe par la Division de la politique du personnel et par la Division de l'administration financière, qui ont commencé à appliquer ses recommandations. Un agent supérieur de la Division de l'administration financière dirige actuellement le groupe responsable de la mise en œuvre des recommandations au sein du Secrétariat du Conseil du trésor. Les ministères qui en ont fait la demande ont reçu un condensé d'informations sur le rapport. Les commentateurs des ministères, qui avaient été demandés dans la lettre accompagnant le rapport, sont étudiés au fur et à mesure de leur réception.

Le plan de mise en œuvre, tel qu'il était annoncé dans le rapport, s'étend sur les trente prochains mois.

RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR  
21 juin 1976

En juin 1975, la Direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor a entrepris une étude du système de rémunération conjointement avec la Direction de l'administration financière et le ministère des Approvisionnement et Services.

Il faudrait entreprendre une étude qui préciserait la manière dont les ministères pourraient mieux préparer et contrôler leurs documents de paie jusqu'au moment de les transmettre à des bureaux de paie, central ou régionaux, du ministère des Approvisionnement et Services, ces bureaux n'étant chargés que de la préparation des chèques et de l'application des systèmes et méthodes requis pour traiter les données de paie, faire les retenues appropriées et fournir aux organismes centraux les renseignements nécessaires. (5 38)

RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

Des imperfections des systèmes des ministères, telles qu'elles apparaissent dans l'étude de la gestion et du contrôle financiers, devront être réexaminés afin de vérifier l'efficacité des mesures prises pour y remédier.

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

La Division de l'administration financière va étudier le comportement de chaque ministère et organisme gouvernemental pour voir si ces politiques sont observées. Des plans ont été élaborés pour en corriger les faiblesses et ils continueront à être contrôlés.

Le chapitre du Guide de l'administration financière sur le contrôle financier des dépenses a récemment été étendu de façon à inclure les normes de contrôle de la répartition des chèques du receveur général. De même, il y aura des normes concernant le fonctionnement des comptes bancaires des ministères. Sur ces deux points, les ministères et les organismes gouvernementaux sont tenus de mettre au point et de justifier des procédures qui appliquent cette politique conformément aux normes imposées, et de les présenter pour approbation avant leur mise en œuvre. Ces procédures doivent respecter les principes de la répartition intégrale des tâches, du contrôle initial des documents et des chèques, de l'approbation en bonne et due forme des documents, ainsi que du principe selon lequel un chèque ne doit pas revenir à une personne qui a participé à l'une des phases de son émission.

De plus, on a procédé à une évaluation des pratiques afférentes aux menus frais et elle entraînera une modification du Guide de l'administration financière: ce Guide présentera dans le détail les principes de contrôle des menus frais et la sécurité matérielle des fonds.

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

Cette recommandation reprend la politique actuelle du Conseil du Trésor adoptée en 1973. La Division de l'évaluation de la politique financière évalue constamment son observation par les ministères.

Dans tous les systèmes financiers, il faudrait séparer les tâches avec soin de façon que sans doublement inutile d'efforts un membre du personnel ou un élément d'un système exerce un contrôle efficace autonome de l'intégrité et de l'exactitude d'un autre élément. En particulier, il devrait y avoir une distinction suffisante entre le pouvoir de dépenser et le pouvoir de payer dans le cas de toutes les opérations de dépenses, de même qu'entre la vérification des documents à payer, la préparation des chèques, la demande et la distribution de chèques, la réception et le dépôt des fonds. Il conviendrait d'établir des contrôles aussi tôt que possible et de les maintenir tout au long des étapes du traitement manuel, mécanique et électronique des documents. En particulier:

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

Les lignes directrices régissant l'application ne peuvent faire l'objet de commentaires avant d'avoir été communiquées. Il faudra en revoir l'efficacité dans le cadre de nos vérifications comptables permanentes des ministères et agences particuliers.

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

Comme le signale la réponse au paragraphe 10.27, les employés, les administrateurs, les agents du personnel et des finances participent à l'administration et des finances rémunération dans les ministères. Le rapport du groupe d'étude chargé d'enquêter sur la rémunération déclare toutefois carrément que la responsabilité du contrôle financier du processus de la rémunération relève évidemment de l'agent financier supérieur et de son personnel au sein des ministères. Il ne s'agit pas d'une politique nouvelle, mais seulement d'un rappel de la politique financière et d'autres documents publiés par la direction de l'administration financière. Par ailleurs, le rapport rattache les politiques générales d'administration financière actuellement en vigueur aux exigences spéciales de l'administration de la rémunération.

Une part importante du plan de mise en œuvre présenté dans le rapport du groupe d'étude chargé d'enquêter et de la rémunération consiste à faire émettre par le Secrétaire du Conseil du Trésor des lignes directrices régissant l'application de toutes les recommandations, y compris celles touchant le contrôle financier. On demandera aux ministères de soumettre au SCT un document montrant comment ils entendent répondre aux exigences de ces lignes directrices. Ces documents seront étudiés un à un, et approuvés ou rejetés en attendant les modifications requises.

La direction de l'administration financière a fait l'évaluation de l'organisation financière de chaque ministère et de chaque agence pour s'assurer que l'on a clairement perçu de qui relève la responsabilité de l'administration financière du processus de la rémunération.

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

Cette recommandation cadre entièrement avec la politique du Conseil du Trésor qui rend les fonctionnaires financiers supérieurs des ministères responsables des contrôles financiers à l'intérieur du système de paye. La Direction de l'administration financière s'occupe d'une étude du système de paye dont il est fait mention au paragraphe 10.27 afin d'assurer la mise en place de contrôles financiers adéquats.

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

Le personnel financier devrait être tenu de s'assurer qu'il existe des contrôles au sein des systèmes de paie comme il en existe dans tous les autres systèmes administratifs qui donnent lieu à des opérations financières. (6.27)

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

10.30 Tous les revenus, tous les comptes à recevoir et tous les stocks importants devraient faire l'objet d'un système de contrôle efficace, généralement un contrôle comptable indépendant. (6.37)

Cette recommandation reprend la politique actuelle du Conseil du Trésor. La Division de l'évaluation de la politique financière surveille constamment la mise en application de cette politique par les ministères.

Pendant la première phase du programme d'évaluation qui a été réalisé en 1973-1974, la Direction de l'administration financière a surveillé, dans tous les ministères et organismes du gouvernement, l'application de la politique du Conseil du Trésor énoncée dans le Guide sur l'administration financière. Après avoir décelé les failles du système, les ministères ont mis au point des méthodes visant à améliorer les contrôles dans leurs domaines respectifs. La Direction de l'administration financière s'est efforcée d'améliorer le règlement des comptes interministériels en instituant le système de Règlement des comptes interministériels et en effectuant l'étude sur le règlement automatique, actuellement parrainée par le ministère des Approvisionnements et Services. En outre, les problèmes énoncés dans le Rapport annuel de l'Auditeur général publié en 1976, concernant la perception et le dépôt des deniers publiques feront l'objet d'une enquête pendant l'année en cours.

10.31 Il faudrait réviser les systèmes ministériels et les faire approuver par un organisme central afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux directives du Conseil du Trésor et aux autres instructions qui s'imposeraient pour assurer un contrôle adéquat des dépenses, des revenus et des actifs. (6.42)

La Direction de l'administration financière, par l'entremise de la Division de l'élaboration de la politique financière, examinera et approuvera tous les nouveaux systèmes ministériels afin d'assurer l'observance de la politique du Conseil du Trésor. Les systèmes existants font l'objet d'une évaluation par la Division de l'évaluation de la politique financière.

Les lacunes décelées dans les systèmes utilisés par les ministères par le Groupe d'étude sur les contrôles et la gestion financière devront être réexaminées, afin d'évaluer l'efficacité du programme proposé dans les domaines où ces méthodes ont été instaurées.

Au sein de la Direction de l'administration financière, on forme un Groupe chargé d'élaborer une politique sur les systèmes financiers. Ce groupe devra établir des normes sur les systèmes financiers utilisés dans les ministères et approuver les nouveaux systèmes afin de s'assurer qu'ils sont conformes à ces normes. Actuellement, trois fonctionnaires de cette section s'occupent intensément d'étudier les systèmes de rapport financiers et de la paye, en usage dans les ministères, qui sont décrits dans les articles 10.26 et 10.27.

L'efficacité de ces mesures devra être réévaluée dans le cadre de l'étude de vérification que nous menons actuellement dans les divers ministères et organismes.

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

10.31 (suite)

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

En outre, ce groupe examine les nouveaux systèmes proposés par les ministères, dont le système de rapports financiers du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, le système de contrôle des allocations du ministère de la Main-d'œuvre et de l'Immigration, l'étude sur le règlement automatique des comptes interministériels parrainée par le ministère des Approvisionnement et Services et le système de contrôle des allocations du Conseil national de recherches du Canada. La dotation en personnel va bon train et, à la fin de la prochaine année financière, on prévoit que ce groupe comptera neuf fonctionnaires.

De plus la Division de l'évaluation des politiques financières s'occupe actuellement de former un Groupe d'évaluation des systèmes, qui mènera une étude approfondie sur l'efficacité des systèmes d'administration financière établis à l'échelle gouvernementale; la précision des processus de contrôle financier des systèmes opérationnels des ministères et la fiabilité des méthodes de rapports financiers, y compris l'élaboration du budget, l'évaluation des coûts et la publication des renseignements financiers.

Comme le souligne l'article 10.24, le programme d'évaluation actuel comporte une révision des méthodes de contrôle budgétaire et du système de rapports financiers des ministères. Cette vérification est terminée dans certains ministères et se poursuit dans d'autres.

La Division de l'évaluation de l'administration de la politique financière examinera régulièrement tous les systèmes et méthodes d'administration financière utilisés par les ministères, pour veiller à ce qu'ils soient conformes à la politique établie.

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR ET LES MESURES PRISES	MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR Au 31 mars 1977	RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR 21 juin 1976	RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Rapport de 1975)
Les normes de vérification interne ne pourront pas faire l'objet de commentaires, tant qu'elles ne seront pas disponibles. L'efficacité des mesures prises par le Conseil du trésor devra être évaluée à la lumière de l'étude de vérification en cours sur les divers ministères et organismes.	Les fonctionnaires du Conseil du Trésor chargés de cette évaluation ont étudié l'efficacité des méthodes de vérification financière interne dans chacun des 38 ministères et organismes assujettis à cette politique. Bien que de nombreux ministères ne se conforment pas entièrement aux normes établies, les fonctionnaires du Conseil du Trésor ont fixé à chacun des ministères en cause une date limite pour l'implantation de la politique de vérification interne.	La Direction de l'administration financière fournira avis et direction dans le domaine de la vérification financière interne; de plus, elle procédera à des évaluations en profondeur des activités de vérification interne des ministères et prescrira les normes, la portée et l'ampleur de ces vérifications.	10.32 L'organisme central du gouvernement chargé de prescrire les normes, la portée et l'ampleur des vérifications financières des ministères devrait insister davantage sur la nécessité qu'il y a de surveiller la vérification interne des ministères en vue de susciter un plus grand respect des normes. (7.12)
	Afin de favoriser et d'accélérer l'application des méthodes de vérification interne dans les divers ministères, on a créé et doit un poste de Chef de l'évaluation et des normes de vérification interne, au sein de la Direction de l'administration financière du Secrétariat du Conseil du Trésor. Les tâches confiées à ce fonctionnaire comprendront: — l'instauration de normes exhaustives concernant la vérification interne; — la prestation de conseils et de directives aux vérificateurs internes des ministères; — la coordination de la formation des vérificateurs internes à l'échelle gouvernementale; et — l'évaluation détaillée de la qualité et de la portée des activités de vérification interne des ministères.		

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

On procède actuellement à la révision complète des méthodes de vérification financière interne du gouvernement canadien, afin de définir les objectifs de la vérification financière interne dans l'appareil gouvernemental et d'établir des normes s'appliquant à tous les ministères.

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

10.32 (suite)

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR ET LES MESURES PRISES			
	<p data-bbox="165 491 212 748">MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR Au 31 mars 1977</p>	<p data-bbox="165 864 212 1061">RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR 21 juin 1976</p>	<p data-bbox="165 1186 212 1419">RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Rapport de 1975)</p>
<p data-bbox="244 151 322 435">La réussite des programmes annoncés par le Conseil du trésor dépendra du type de leadership que recevront de la part des administrateurs financiers, ceux formés dans le cadre de ces programmes.</p>	<p data-bbox="244 476 468 748">Le secrétariat du Conseil du trésor en collaboration avec la Commission de la Fonction publique a offert aux agents financiers et au personnel de soutien la possibilité de se perfectionner par le biais de programmes agréés, grâce à un programme de formation accélérée. Ce programme a pour base le cycle d'étude de la <i>Secretariat of Administration</i> et permet d'obtenir un certificat de gestion financière du gouvernement du Canada. Les diplômés sont ensuite incités à poursuivre leurs études en vue d'obtenir le statut de comptable professionnel.</p> <p data-bbox="481 476 672 748">En outre, le secrétariat du Conseil du trésor envisage la mise sur pied d'un programme destiné aux agents financiers et qui vise à surmonter la pénurie actuelle d'administrateurs financiers compétents. Ce programme comprendrait une formation théorique et pratique similaire aux programmes coopératifs universitaires et il envisage la création de postes de formation destinés aux diplômés universitaires et au personnel de soutien travaillant dans le domaine de l'administration financière.</p> <p data-bbox="683 476 766 748">Les programmes susmentionnés devraient, à la longue, permettre de s'assurer que la plupart des administrateurs financiers de la Fonction publique sont professionnellement compétents.</p>	<p data-bbox="244 808 436 1061">Nous convenons qu'il serait bon d'établir un groupe distinct de comptables professionnels de l'État, mais nous ne pensons pas que cette décision soit sage à l'heure actuelle puisqu'elle pourrait aggraver davantage la pénurie d'administrateurs financiers à laquelle le paragraphe 10.34 fait allusion. Une recommandation semblable a été faite en 1973 par un comité d'administrateurs financiers et elle a été rejetée pour les mêmes raisons.</p>	<p data-bbox="244 1118 408 1419">10.33 Il faudrait entreprendre une étude exhaustive des systèmes de personnel qui concernent expressément les administrateurs financiers, en vue d'examiner l'opportunité qu'il y aurait de constituer un groupe de comptables professionnels, assez considérable pour répondre aux besoins actuels et futurs de la gestion et du contrôle financiers de l'État. (8.13)</p>

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

Les résultats devront être contrôlés afin de déterminer si le renouvellement important et le taux de vacance du personnel se sont réduits.

L'efficacité du programme ne peut être déterminée que par les améliorations globales apportées aux systèmes mis en place par les différents ministères et organismes et par le gouvernement.

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

La Commission de la Fonction publique et le secrétariat du Conseil du trésor ont créé un groupe d'étude mixte dont la tâche consiste à examiner en profondeur tous les aspects concernant le personnel de l'administration financière dans la Fonction publique. Une étude de la croissance et du renouvellement du personnel de cette branche a été préparée et le groupe d'études étudie actuellement la possibilité de mettre sur pied un système d'estimations à l'échelle du service ainsi qu'un système d'inventaire de la main-d'œuvre.

La mise en œuvre de ces systèmes devrait permettre une meilleure compréhension des caractéristiques et des mouvements de ce personnel. Les renseignements recueillis par ces systèmes devraient permettre l'élaboration de nouveaux programmes qui contribueraient à éliminer toute fluctuation excessive.

Au cours des douze derniers mois, la Direction de l'administration financière a aidé la Commission de la Fonction publique à recruter et à placer des administrateurs financiers compétents particulièrement au niveau des cadres.

Comme nous l'avons mentionné au paragraphe 10.14 susmentionné, la Direction travaille avec la Commission de la Fonction publique à établir un système d'inventaire de personnel et de services qui dénombrera les candidats suffisamment qualifiés pour travailler dans le domaine de l'administration financière.

RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR  
21 juin 1976

Comme l'a déclaré Monsieur J. J. Carson, président de la Commission de la Fonction publique, au Comité des comptes publics, le 8 avril 1976, la pénurie d'administrateurs financiers a été considérablement réduite et le taux de vacance actuel est considéré comme normal. Le directeur du développement professionnel, Direction de l'administration financière, en collaboration avec la Commission de la Fonction publique, continuera à coordonner le développement et les plans d'utilisation de la main-d'œuvre.

La Direction de l'administration financière se chargera entièrement de cette fonction.

RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

Un examen approfondi devrait être entrepris pour établir quels sont les besoins de l'État en fait de personnel de gestion financière, par genre et niveau, ainsi que pour élaborer un programme visant à parer à la pénurie actuelle. (8.31)

Il faudrait confier à un organisme central du gouvernement qui aurait les connaissances voulues pour : assurer que les ministères soient dotés d'un personnel financier compétent, la tâche d'aider la Commission de la Fonction publique dans les questions relatives à la formation du personnel des services financiers, de surveiller le déroulement de leur carrière et de donner des conseils en ce qui touche la compétence nécessaire à leur avancement. (8.30)

RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Rapport de 1975)	10.35 (suite)	RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR 21 juin 1976	MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR Au 31 mars 1977	OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR ET LES MESURES PRISES
10.36  Le haut fonctionnaire responsable de la gestion et du contrôle financiers devrait relever directement du sous-chef et faire partie du comité de gestion du ministère. Il devrait toujours avoir la formation et l'expérience voulues pour conseiller le sous-chef sur tous les aspects de la gestion et du contrôle financiers et pour assurer le leadership indispensable auprès de tout le personnel financier du ministère. (9.12)		Cette recommandation cadre en partie avec la politique actuelle du Conseil du Trésor et la Direction de l'administration financière a procédé à l'évaluation des organisations financières de tous les ministères. On surveille actuellement la mise en œuvre des améliorations qui ont été recommandées.	<p>La Direction a également entrepris, en collaboration avec la Commission de la Fonction publique, de mettre sur pied des cours de formation en gestion financière pour les employés de la Fonction publique (voir paragraphe 10.33 ci-dessus). Un cours de gestion financière gouvernementale a été mis sur pied à l'intention des directeurs de programmes et des administrateurs financiers pour leur donner la possibilité de discuter des procédures et des problèmes liés aux dépenses et à la gestion financière en général.</p> <p>La direction de l'administration financière a également entrepris de créer un Comité consultatif interministériel sur la formation et le développement du secteur de l'administration financière.</p>	Les améliorations annoncées sont encourageantes mais leur efficacité dépend non seulement des modifications en matière d'organisation mais de la formation et de l'expérience de ceux qui sont appelés à remplir les postes d'administrateurs ou de contrôleurs financiers de ministères ainsi que de l'étendue et de la nature de leurs responsabilités.
<p>L'organisation financière et la répartition des responsabilités de chaque ministère et organisme ont été évaluées par la Direction de l'administration financière et les recommandations nécessaires ont été faites pour améliorer la gestion financière. La mise en œuvre de ces recommandations sera contrôlée.</p> <p>À la suite de consultations menées avec différents ministères à ce sujet, des modifications en matière d'organisation ont amené une amélioration des conseils financiers donnés aux sous-ministres des ministères des Affaires des anciens combattants, du Revenu national (impôt et douanes et accise). En outre la Direction de l'administration financière a été consultée lors</p>				

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

10.36 (suite)

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

de la fusion du ministère de la Main-d'œuvre et de l'immigration et de la Commission d'assurance-chômage, en particulier, dans le domaine de l'administration financière. Afin d'y parvenir, la direction a travaillé étroitement avec la division de l'organisation de la direction de la planification et a réussi à appuyer des demandes ministérielles concernant l'allocation de ressources supplémentaires destinées à l'administration financière.

Les fonctionnaires supérieurs des finances des ministères doivent fournir une direction et une orientation plus poussées au personnel exerçant des fonctions de gestion et de contrôle financiers. Pour ce faire, il faudrait au moins:

- qu'il existe des manuels financiers complets dans les ministères;
- que les fonctionnaires précités aient des contacts personnels avec les agents financiers et autres, à qui ils donneraient des directives techniques, même à l'aide de réunions officielles ou de visites périodiques sur place; et
- qu'ils participent à la sélection, à la formation et à l'évaluation du personnel financier, même si ce personnel ne relève pas directement de leur surveillance. (9, 19)

Cette recommandation reprend la politique actuelle du Conseil du Trésor et la Direction de l'administration financière en surveille la mise en œuvre dans tous les ministères.

Pour s'assurer que ces politiques et le rôle des cadres financiers ont été bien compris et accepté au sein des ministères, l'organisation financière de chaque ministère et organisme a été évaluée. Dans certains cas, certains défauts ont été mis en lumière et des projets visant à redresser la situation ont été mis sur pied en ce qui concerne notamment les manuels financiers, la direction technique, le contrôle et le recrutement du personnel financier.

La Direction de l'administration financière ne cesse d'encourager et d'inciter les cadres financiers des ministères à assumer un leadership plus fonctionnel. Des discussions menées avec les sous-ministres à ce sujet ont permis d'obtenir leur appui pour la mise en œuvre de cette politique du Conseil du trésor.

Les mesures annoncées par le Conseil du trésor devront être examinées en fonction de la manière dont les cadres ministériels s'acquittent de leurs responsabilités.

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

10.38	<p>On devrait charger les fonctionnaires supérieurs des finances de ministères de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— fournir des services de rapports financiers, budgétaires et comptables;</li><li>— veiller à ce qu'il existe des contrôles financiers suffisants pour tous les actifs et les opérations financières;</li><li>— conseiller et seconder les sous-chefs et leur personnel sur toutes les questions qui ont trait à la gestion et au contrôle financiers;</li><li>— préparer, surveiller et contrôler les affectations budgétaires par l'analyse des rapports financiers, et vérifier la valeur des méthodes de préparation de ces rapports; et</li><li>— fournir une direction et une orientation techniques à tout le personnel des ministères responsables de ces tâches. (9.29)</li></ul>	<p>Au cours de la deuxième étape du programme d'évaluation mené en 1974-1975, les fonctions et le rôle des agents financiers de chaque ministère et organisme ont été évalués par la Direction de l'administration financière, pour déterminer s'ils étaient en conformité avec la politique du Conseil du Trésor. Au besoin, on a fait des recommandations destinées à modifier ou à clarifier les responsabilités des agents financiers et à aider ces derniers à s'acquitter de leurs diverses fonctions de gestion supérieure en tranchant tout différend en matière d'organisation. La direction continue d'aider les agents financiers des ministères en ce domaine. Tous les ministères et organismes ont reconnu et accepté notre politique à cet égard.</p>	<p>Les lacunes précises révélées par l'étude de la gestion et du contrôle financiers devront être réexaminées de façon à déterminer si elles ont été comblées.</p>
10.39	<p>La Commission de la Fonction publique ne doit nommer des fonctionnaires supérieurs des finances dans les ministères qu'après consultation avec les organismes centraux appropriés, pour s'assurer qu'on reconnaît les qualités et le rendement des personnes recommandées par les sous-chefs. La nomination d'agents financiers ne doit se faire au sein des ministères qu'après une consultation semblable avec les fonctionnaires supérieurs des finances. (9.35)</p>	<p>Maintenant, la Direction de l'administration financière consulte pleinement la Direction de la dotation en personnel de la Fonction publique lorsqu'il s'agit de pourvoir tout poste financier de niveau FI-7, ou supérieur, et tout poste d'agent financier supérieur à plein temps inférieur à ce niveau. La Direction tient à ce que chaque agent à ces niveaux ait fait preuve d'une connaissance satisfaisante et ait l'expérience et la compétence voulues. La Direction a beaucoup œuvré en ce domaine et a entre autres participé à l'hébergement de l'agent financier supérieur ou agent financier à plein temps du ministère de l'Énergie, des Mines et Ressources;</p>	<p>La politique du conseil du Trésor ne peut être évaluée qu'en fonction de la qualité des personnes nommées à ces postes.</p>

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

Communications; Affaires des anciens combattants; Douanes et Accises; Travaux publics; Impôts et; Main-d'œuvre et Immigration. La qualité des conseils et de l'aide fournis par ces conseils d'avancement a été reconnue et par la Commission de la Fonction publique et par le sous-ministre concerné.

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

RÉPONSE DU CONSEIL DU TRÉSOR  
21 juin 1976

RECOMMANDATION DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

10.40

Toutes les recommandations du Rapport visent à l'amélioration des contrôles financiers. Les plus importantes reconnaissent, explicitement ou implicitement, la nécessité de mettre sur pied un organisme central qui assurerait une direction d'ensemble. Il est évident que si l'on veut des contrôles bien ordonnés et efficaces, il faut clarifier et si possible, unifier les responsabilités suivantes :

— recommander au gouvernement des politiques, des directives et des lignes directrices dans le domaine de la gestion et du contrôle financiers, et en fournir l'interprétation;

— donner des conseils au sujet de la forme du Budget des dépenses et des Comptes publics;

— évaluer les structures de programmes et d'activités des ministères, ainsi que les méthodes de mesure fondées sur les coûts, y compris d'autres systèmes de mesure étant cette structure;

— approuver et surveiller le contrôle budgétaire des ministères, de même que leurs systèmes de rapports et de contrôle financiers;

— faire des analyses des écarts entre le rendement des services financiers prévus et réels;

— établir des normes applicables aux procédés de vérification interne au sein des ministères et organismes et en surveiller l'application;

Au sein de la division du développement de la politique de la Direction, trois groupes ont été formés pour traiter de la politique générale et des services consultatifs, de la politique des comptes rendus et de la politique des systèmes. Tous ces groupes ont été partiellement pourvus de personnel grâce à l'affectation de 12 agents, actuellement en fonction. On continuera d'accorder à la dotation en personnel une priorité de premier plan. Cette division travaille à un certain nombre de projets destinés à corriger les lacunes repérées lors des diverses études sur l'administration financière au sein du gouvernement fédéral, et elle en a terminé certains autres.

La Division du développement professionnel a été mise sur pied et dotée en personnel, et elle s'occupe maintenant de régler les divers problèmes en ce domaine.

La Division de l'évaluation recrute aussi du personnel et il y a actuellement 12 agents en fonction. Cette division continue d'appliquer son programme d'évaluation pour assurer que les ministères comprennent bien la politique du Conseil du Trésor et s'y conforment. Plus particulièrement, le groupe de la vérification interne étudie actuellement les moyens d'améliorer la vérification financière interne des ministères.

Depuis sa création récente, mars 1976, la Direction a pris des mesures destinées à résoudre un grand nombre des problèmes décelés; elle prend des mesures et recrute du personnel pour parvenir à s'acquitter de toutes les responsabilités définies par l'Auditeur général.

Le progrès accompli dans le domaine de la dotation en personnel de la Direction de l'administration financière est encore bien loin de permettre de combler les graves lacunes révélées par l'étude sur la gestion et le contrôle financiers. Bien que de nombreuses mesures prises à la suite de la recommandation que j'ai faite dans mon rapport de 1975 soient appropriées, elles en semblent, pas de nature à permettre de remédier aux lacunes dans un délai raisonnable.

Bien que la Direction se soit vue chargée des questions mentionnées dans les recommandations, il reste encore à prendre des mesures efficaces pour :

— améliorer la présentation du budget et des comptes publics;

— créer un programme et des structures d'action propres à favoriser les contrôles;

— intégrer les systèmes d'évaluation du rendement aux autres systèmes financiers;

— mettre sur pied un système central permettant de rapporter les écarts entre le rendement financier prévu et réels.

Il est nécessaire de nommer un contrôleur général à un niveau où il pourra jouer un rôle central de direction incontestée et objective, lui permettant de doter l'organisme central en personnel voulu, et tant au point de vue de la quantité que de la qualité, et d'influencer les sous-chefs en introduisant les réformes financières nécessaires, pouvant limiter leur liberté d'action. Sans ce catalyseur visant à assurer des mesures efficaces, il est peu probable que la situation déplorable dans laquelle se trouve actuellement le système de gestion et de contrôle financiers des ministères et des organismes s'améliore rapidement.

OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR  
GÉNÉRAL  
SUR LA RÉPONSE DU  
CONSEIL DU  
TRÉSOR  
ET LES MESURES PRISES

MESURES PRISES PAR LE CONSEIL  
DU TRÉSOR  
Au 31 mars 1977

10.40

RÉPONSE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR  
21 juin 1976

RECOMMANDATION DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Rapport de 1975)

- établir les pratiques servant de règle à l'établissement des états financiers et des Comptes publics du Canada; et
- aider la Commission de la Fonction publique à choisir et à former le personnel financier et à en orienter la carrière. (10.36)

Bien que la Direction ait grandement participé au processus de recrutement et de dotation en personnel, elle s'est non seulement acquittée de ses responsabilités quotidiennes, mais s'est aussi acquise la réputation de centre de consultation technique, chargée de fournir des conseils sûrs, rapidement. Toutes les directions du Conseil du Trésor, les sous-ministres, les organismes centraux, les organismes de comptabilité professionnels, ainsi que les agents financiers de tous les niveaux des ministères et des organismes du gouvernement fédéral consultent beaucoup cette Direction.



**WITNESS—TÉMOIN**

**From the Auditor General's Office:**

**Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada.**

**Du Bureau de l'Auditeur général:**

**M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada.**

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 31

Fascicule n° 31

Thursday, April 28, 1977

Le jeudi 28 avril 1977

Chairman: Mr. Allan Lawrence

Président: M. Allan Lawrence

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1976: Financial Management and Control Study, Parts 2, 3, 4 and 5.

Rapport de l'Auditeur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1976: Étude de la gestion et du contrôle financiers, Parties 2, 3, 4 et 5.

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



Second Session of the  
Thirtieth Parliament, 1976-77

Deuxième session de la  
trentième législature, 1976-1977

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Allan Lawrence

*Vice-Chairman:* Mr. Alan Martin

Messrs.

Bawden  
Blaker  
Cafik  
Clarke  
(*Vancouver Quadra*)

Drury  
Dupras  
Foster  
Flynn  
Fortin

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Allan Lawrence

*Vice-président:* M. Alan Martin

Messieurs

Francis  
Gillies  
Joyal  
Leblanc  
(*Laurier*)

MacDonald (Miss)  
(*Kingston and the Islands*)  
Mazankowski  
Orlikow  
Towers  
Trudel—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, APRIL 28, 1977  
(44)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:15 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Drury, Francis, Lawrence, Martin, Mazankowski and Towers.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E. R. Adams.

*Witnesses: From the Treasury Board:* Dr. J. M. LeClair, Secretary; Mr. B. A. MacDonald, Deputy Secretary, Program Branch; Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch. *From the Auditor General's Office:* Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada; Mr. N. G. Ross, Special Adviser.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated Monday, November 22, 1976, relating to the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1976. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, Tuesday, November 30, 1976, Issue No. 1.*)

On parts 2, 3, 4 and 5—Financial Management and Control Study.

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, the Chairman authorized that the following documents be printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Secretary and Chief Legal Officer, Polysar Limited, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated April 21, 1977, confirming that brief, identified as Appendix "PA-187", was filed on behalf of Polysar Limited. (*See Appendix "PA-193".*)

Letter from the Secretary and Chief Legal Officer, Polysar Limited, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated April 21, 1977, together with extracts from the minutes of Polysar Limited's Board Meetings held on January 31, 1977, and February 7, 1977, and an internal memorandum dated February 11, 1977, on the subject of corporate standards of business conduct, signed by Mr. I. C. Rush. (*See Appendix "PA-194".*)

Letter from the Chairman, Great Lakes Pilotage Authority Ltd., to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 14, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, dated April 13, 1977, and updated responses, dated April 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (*See Appendix "PA-195".*)

Letter from the President, Export Development Corporation, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 14, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, dated April 14, 1977, and updated responses, dated April 14, 1977, on the

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 28 AVRIL 1977  
(44)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 15 sous la présidence de M. Lawrence (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Drury, Francis, Lawrence, Martin, Mazankowski et Towers.

*Aussi présent: Du Service de recherches, Bibliothèque du Parlement:* M. E. R. Adams.

*Témoins: Du Conseil du Trésor:* M. J. M. LeClair, secrétaire, M. B. A. MacDonald, sous-secrétaire, Direction des programmes; M. S. Mensforth, sous-secrétaire, Direction de l'administration financière. *Du Bureau de l'Auditeur général:* M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada; M. N. G. Ross, conseiller spécial.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du lundi 22 novembre 1976 portant sur le rapport de l'Auditeur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière se terminant le 31 mars 1976. (*Voir Procès-verbal et témoignages du mardi 30 novembre 1976, fascicule n° 1.*)

Parties 2, 3, 4 et 5—Étude de la gestion et du contrôle financiers.

Conformément à une motion du Comité adoptée à la séance du jeudi 18 novembre 1976, le président autorise que les documents suivants soient joints aux Procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du secrétaire et chef du contentieux de Polysar Ltée, au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 21 avril 1977, confirmant que le mémoire identifié comme étant Appendice «PA-187» est versé au dossier au nom de Polysar Limitée. (*Voir Appendice «PA-193».*)

Lettre du secrétaire et chef du contentieux de Polysar Limitée, au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 21 avril 1977 ainsi que des extraits des procès-verbaux des séances du Conseil d'administration de Polysar Limitée tenues le 31 janvier 1977 et le 7 février 1977, et une note de service interne en date du 11 février 1977 sur l'éthique professionnelle de la société, signé par M. I. C. Rush. (*Voir Appendice «PA-194».*)

Lettre du président de l'Administration du pilotage des Grands Lacs Ltée au greffier du Comité permanent des comptes publics en date du 14 avril 1977 ainsi que les réponses aux questions du Comité permanent en date du 13 avril 1977 et les réponses actualisées en date d'avril 1977 portant sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (*Voir Appendice «PA-195».*)

Lettre du président de la Société pour l'expansion des exportations au greffier du Comité permanent des comptes publics en date du 14 avril 1977 ainsi que les réponses aux questions du Comité permanent en date du 14 avril 1977 et les réponses actualisées en date du 14 avril 1977

observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See Appendix "PA-196".)

Letter from the Chairman, Pacific Pilotage Authority, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 18, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, dated April 18, 1977, and updated responses, dated April 18, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See Appendix "PA-197".)

Letter from the President, Laurentian Pilotage Authority, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 20, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, and updated responses, both not dated, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See Appendix "PA-198".)

Letter from the Chairman, Northern Canada Power Commission, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 6, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, and updated responses, both dated March 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See Appendix "PA-199".)

Letter from the General Manager, Canadian Arsenals Limited, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 20, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, and updated responses, both dated March 31, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See Appendix "PA-200".)

Letter from the President, Canadian Patents and Development Limited, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 18, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, and updated responses, both dated April 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See Appendix "PA-201".)

The witnesses answered questions.

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

portant sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir Appendice «PA-196».)

Lettre du président de l'Administration de pilotage du Pacifique au greffier du Comité permanent des comptes publics en date du 18 avril 1977 ainsi que les réponses aux questions du Comité permanent en date du 18 avril 1977, et les réponses actualisées en date du 18 avril 1977, portant sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir Appendice «PA-197».)

Lettre du président de l'administration de pilotage des Laurentides au greffier du Comité permanent des comptes publics en date du 20 avril 1977 ainsi que les réponses aux questions du Comité permanent et les réponses actualisées, non datées dans les deux cas, portant sur les observations et recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir Appendice «PA-198».)

Lettre du président de la Commission d'énergie du Nord canadien au greffier du Comité permanent des comptes publics en date du 6 avril 1977 ainsi que les réponses aux questions du Comité permanent et les réponses actualisées, en date de mars 1977 dans les deux cas, portant sur les observations et recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir Appendice «PA-199».)

Lettre du Directeur général des Arsenaux canadiens Limitée au greffier du Comité permanent des comptes publics, en date du 20 avril 1977 ainsi que les réponses aux questions du Comité permanent et les réponses actualisées, en date du 31 mars 1977 dans les deux cas, portant sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir Appendice «PA-200».)

Lettre du président, Société canadienne des brevets et d'exploitation limitée, au greffier du Comité permanent des comptes publics en date du 18 avril 1977 ainsi que les réponses aux questions du Comité permanent et les réponses actualisées, en date d'avril 1977 dans les deux cas, portant sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir Appendice «PA-201».)

Les témoins répondent aux questions.

A 12 h 35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Thursday, April 28, 1977

[Texte]

**The Chairman:** If I may call the meeting to order. We are resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the Fiscal Year Ended March 31, 1976, specifically the Financial Management and Control Study, contained in Parts 2, 3, 4, and 5.

Members will remember that we scheduled two meetings for the recommendations from 1975, and we were unable to hold the meeting on Thursday afternoon. While I am not trying to twist anybody's arm at all, we would be back on the original schedule set by the steering committee if we could clear up those recommendations at this morning's meeting. It may well be that we will find that we will not be able to, but perhaps the members could think about it during the course of the meeting. It would get us back on schedule if we could finish that aspect of our inquiry this morning.

In accordance with the motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, I am now authorizing that the following documents be printed as appendices to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence*. First, a letter from the Secretary and Chief Legal Officer of Polysar Limited, to me, dated April 21, 1977, confirming that the brief identified only as Appendix PA-187 was filed on behalf of Polysar Limited. This is an important enough identification that I think it should be printed as an appendix, so well we will make it Appendix PA-193.

Secondly, a letter from the Secretary and Chief Legal Officer, Polysar Limited, to me, dated April 21, 1977, together with extracts from the minutes of Polysar Limited's board meetings held on January 31, 1977, and February 7, 1977, and an internal memorandum dated February 11, 1977, on the subject of corporate standards of business conduct. This letter is signed by Mr. Ian C. Rush. We will make this Appendix PA-194.

Thirdly, a letter from the Chairman of Great Lakes Pilotage Authority Limited, to the Clerk of this Committee, dated April 14, 1977, together with the answers to the Standing Committee's questions, dated April 13, 1977, and updated responses dated April, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 report. We will make this Appendix PA-195.

Fourthly, a letter from the President, Export Development Corporation, to the Clerk of this Committee, dated April 14, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, dated April 14, 1977, and updated responses, also dated April 14, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 report. We will make this Appendix PA-196.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le jeudi 28 avril 1977

[Traduction]

**Le président:** Si vous le voulez bien, nous allons commencer. A l'ordre, s'il vous plaît. Nous reprenons l'étude du rapport de l'auditeur général du Canada, présenté à la Chambre des communes pour l'année fiscale se terminant le 31 mars 1976, plus précisément l'étude de la gestion et du contrôle financier qui figure aux Parties 2, 3, 4 et 5.

Les membres du Comité se rappelleront que nous avions prévu tenir deux réunions pour étudier les recommandations du rapport de 1975; or, nous nous sommes trouvés dans l'impossibilité de tenir la réunion de jeudi après-midi. Sans vouloir exercer de pression, j'aimerais faire remarquer que si nous en terminons avec ces recommandations à la réunion de ce matin, nous serons en mesure de nous en tenir à l'horaire original adopté par le comité directeur. Nous constaterons peut-être que cela est impossible, mais j'aimerais que les membres du Comité y réfléchissent au cours de la réunion. Il nous serait possible, en effet, de respecter l'agenda si nous pouvions en terminer avec cet aspect de notre enquête, ce matin.

Conformément à la motion présentée au Comité et adoptée lors de la réunion du jeudi 18 novembre 1976, j'autorise que soient imprimés en annexe aux Procès-verbaux et Témoignages de la réunion d'aujourd'hui les documents suivants. Il s'agit d'abord d'une lettre du secrétaire et premier conseiller juridique de Polysar Limitée, du 21 avril 1977, qui m'est adressée et où il est confirmé que le mémoire portant la cote PA-187 a été déposé au nom de Polysar Limitée. Je trouve cette confirmation suffisamment importante pour qu'elle soit imprimée en annexe et donc il s'agira de l'annexe PA-193.

Deuxièmement, j'ai une lettre du secrétaire et premier conseiller juridique de Polysar Limitée, en date du 21 avril 1977, qui m'est adressée ainsi que des extraits des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration de Polysar Limitée tenues les 31 janvier et 7 février 1977, ainsi qu'une note de service interne du 11 février 1977, où il est question des normes de la société dans la conduite de ses affaires. La lettre en question est signée par M. Ian C. Rush. Ce sera donc l'annexe PA-194.

Troisièmement, j'ai une lettre du président de l'Administration de pilotage des Grands lacs Limitée, en date du 14 avril 1977, ainsi que les réponses aux questions posées par le Comité permanent en date du 13 avril 1977, de même que les réponses révisées du mois d'avril 1977, le tout portant sur les remarques et recommandations qui se trouvent dans le rapport de 1976 de l'auditeur général. Ces documents porteront la cote PA-195.

Quatrièmement, j'ai une lettre du président de la Société pour l'expansion des exportations, envoyée au greffier de notre comité et datée du 14 avril 1977, en date du 14 avril 1977, les réponses révisées du 14 avril 1977 aussi, le tout portant sur les remarques et recommandations qui se trouvent dans le rapport de 1976 de l'auditeur général. Il s'agira de l'annexe PA-196.

*[Text]*

Fifthly, a letter from the Chairman of Pacific Pilotage Authority to the Clerk of this Committee, dated April 18, 1977, together with the answers to the Standing Committee's questions, dated April 18, 1977, and updated responses dated April 18, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 report. We will make this Appendix PA-197.

The next one is a letter from the President of Laurentian Pilotage Authority to the Clerk of this Committee, dated April 20, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, and updated responses, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 report. We will make this Appendix PA-198.

The next one, a letter from the Chairman, Northern Canada Power Commission to the Clerk of this Committee, dated April 6, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, and updated responses, both dated March, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 report. This will be Appendix PA-199.

The next one is the letter from the General Manager of Canadian Arsenals Limited, to the Clerk of this Committee, dated April 20, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions, and updated responses, both dated March 31, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. This will be Appendix PA-200.

• 1120

Finally, there is a letter from the President of Canadian Patents and Development Limited to the Clerk of the Committee, dated April 18, 1977, together with answers to the Standing Committee's questions and updated responses, both dated April 1977, on the same observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. This will be Appendix PA-201.

The witnesses that we have this morning, and I welcome in your name, are, from the Treasury Board: Dr. J. M. LeClair, the Secretary of the Treasury Board; Mr. Stuart Mensforth, the Deputy Secretary, Financial Administration Branch; Mr. B. A. MacDonald, Deputy Secretary of the Program Branch; Mr. L. M. McGimpsey, Director of Financial Policy Evaluation; and Mr. A. G. Ross, the Director of Policy Development for the Treasury Board.

From the Auditor General's Office they are: the Auditor General himself, of course, Mr. J. J. Macdonell; Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General of Canada; Mr. N. G. Ross, Special Accounting Adviser; Mr. D. L. Meyers, Executive Director, Financial Control Evaluations; Mr. M. H. Rayner, Executive Director, Parliament and Central Agencies.

Are there any statements to be made by any of the witnesses this morning before we get into the questioning?

**Dr. J. M. LeClair (Secretary, Treasury Board):** No, Mr. Chairman.

**The Chairman:** No? All right.

The list of questioners I have in front of me at the moment are Mr. Drury, Mr. Towers, Mr. Martin, Mr. Mazankowski

*[Translation]*

Cinquènièmement, j'ai une lettre que le présent de l'Administration de pilotage du Pacifique a fait parvenir au greffier du Comité et qui est datée du 18 avril 1977 ainsi que les réponses aux questions du Comité, du 18 avril 1977, et les réponses révisées de la même date sur les remarques et recommandations qui se trouvent dans le rapport de 1976 de l'auditeur général. Il s'agira de l'annexe PA-197.

Ensuite, j'ai une lettre que le président de l'Administration de pilotage des Laurentides a fait parvenir au greffier et qui est datée du 20 avril 1977, ainsi que les réponses aux questions du Comité, ainsi que les réponses révisées aux remarques et recommandations qui se trouvent dans le rapport de 1976 de l'auditeur général. Ce sera l'annexe PA-198.

Ensuite, une lettre du président de la Commission d'énergie du Nord canadien adressée au greffier de notre comité, en date du 6 avril 1977, ainsi que deux documents du mois de mars 1977, les réponses aux questions du Comité et les réponses révisées aux remarques et recommandations qui se trouvent dans le rapport de 1976 de l'auditeur général. Il s'agira de l'annexe PA-199.

Ensuite, une lettre que le directeur général des Arsenaux canadiens Limitée faisait parvenir au greffier du Comité le 20 avril 1977, ainsi que les réponses aux questions du Comité et les réponses révisées, du 31 mars 1977, aux remarques et recommandations qui se trouvent dans le rapport de 1976 de l'auditeur général. Ce sera l'annexe PA-200.

En dernier lieu, j'ai une lettre que le président de la Société canadienne des brevets et d'exploitation, Limitée, faisait parvenir au greffier du présent comité, en date du 18 avril 1977, et datée du mois d'avril 1977, les réponses aux questions du Comité, ainsi que les réponses révisées aux mêmes remarques et recommandations qui se trouvent dans le rapport de l'auditeur général pour 1976. Il s'agira de l'annexe PA-201.

Les témoins que nous accueillons, ce matin, et auxquels j'aimerais souhaiter la bienvenue en votre nom, sont du Conseil du trésor: M. J. M. LeClair, secrétaire du Conseil du trésor; M. Stuart Mensforth, sous-secrétaire, Direction de l'administration financière; M. B. A. MacDonald, sous-secrétaire, Direction des programmes; M. L. M. McGimpsey, directeur de l'évaluation des politiques financières; et M. A. G. Ross, directeur de l'élaboration des politiques au Conseil du trésor.

Du Bureau de l'auditeur général, nous avons l'auditeur général lui-même, bien sûr, M. J. J. Macdonell; M. R. Chatelain, auditeur général adjoint; M. M. G. Ross, conseiller spécial en comptabilité; M. D. L. Meyers, directeur général, Évaluation des contrôles financiers; M. H. Rayner, directeur général, Parlement et organismes centraux.

Les témoins ont-ils des déclarations à faire ce matin avant que nous ne passions aux questions?

**M. J. M. LeClair (secrétaire, Conseil du trésor):** Non, monsieur le président.

**Le président:** Non? Parfait.

Ma liste compte déjà les noms suivants: M. Drury, M. Towers, M. Martin, M. Mazankowski et M. Francis. S'il y a

## [Texte]

and Mr. Francis. If there is any revision in that order, I would like to have it from the members.

We will now start with Mr. Drury. Ten minutes, please, Mr. Drury.

**Mr. Drury:** Mr. Chairman, I take it we are dealing, basically, with this document, *The Review of Treasury Board Actions on Reported Deficiencies in Financial Management and Practices*, the 1975 Report.

**The Chairman:** Yes, and the 1976 Report. But I had hoped today we would emphasize the 1975 Report recommendations.

**Mr. Drury:** I would like to address myself to this document here, if I may. One of the observations made by the Auditor General is that Parliament appears either to be losing or to have lost control of public expenditures. This is perhaps a debatable point, but it does represent, perhaps, an agreed danger or deficiency.

For control, intelligent control, the worst enemy, perhaps, is ignorance. This ignorance can arise from either wrong information or too much irrelevant information. Perhaps that is what we should be addressing ourselves to: how to get the right information for Parliament to be able to exercise intelligent control. There is no question about it. Under our constitution, Parliament has control, constitutionally.

It has difficulties in exercising it, however, in ignorance. There are two areas, I guess, in which one should look. One is the proposals for future expenditures in terms of control, and the proposals are contained in what are known as the estimates. The second, by way of confirming good experience and learning from bad experience, is the Public Accounts. Certainly, a major review of the form of the Public Accounts is now under way and I think most people will agree it is needed. I am not sure when that is likely to be at a state when this Committee might examine it, but I take it we are going to examine this. The other side, which is dealt with in paragraph 10.6 of the 1975 report, is the form of the estimates. We have evolved quite substantially in the form of the estimates, I think to make them more useful in terms of relevant information over the years. But still a lot remains to be done. And 10.6, and the comments on progress made, indicate at least that we are thinking about this.

• 1125

I would like to ask Dr. LeClair to comment on the second paragraph of T.B. Action Report of December 31, 1976, that the Treasury Board is proceeding on the assumption that the official starting point for a study that might lead to changes in the form of the estimates is intensive, individual discussions with a number of members of Parliament. Has that been undertaken?

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, the direct answer to this is no, these have not yet been undertaken. However, if I may, the Minister, Mr. Andras, has asked me to convey to you that if he

## [Traduction]

des corrections à apporter, j'aimerais que les membres du Comité me le disent tout de suite.

Nous allons donc commencer avec M. Drury. Dix minutes, s'il vous plaît, monsieur Drury.

**M. Drury:** Monsieur le président, j'en conclus que nous nous penchons plus particulièrement sur le document intitulé *Résumé des mesures prises par le Conseil du trésor à la suite des lacunes relevées au chapitre de la gestion et des pratiques financières*, dans le rapport de 1975.

**Le président:** Oui, et le rapport de 1976. Mais j'espère qu'aujourd'hui, nous mettrions l'accent sur les recommandations contenues dans le rapport de 1975.

**M. Drury:** Je vais donc m'en tenir à ce document. L'une des remarques faites par l'auditeur général fait valoir que le Parlement semble avoir soit perdu ou être sur le point de perdre tout contrôle sur les dépenses publiques. La chose reste peut-être à voir, mais cette remarque représente bien l'un des dangers ou l'une des lacunes que tous admettent.

Pour qu'il y ait contrôle, un contrôle intelligent, il faut se méfier d'un grand ennemi, l'ignorance. Cette ignorance peut provenir soit d'un mauvais renseignement, soit d'un trop grand nombre de renseignements qui n'ont rien à voir avec la question. C'est peut-être justement sur cet aspect que nous devrions nous pencher: comment obtenir les renseignements pertinents de façon à ce que le Parlement soit en mesure d'exercer un contrôle intelligent. Cela ne fait aucun doute. En vertu de la constitution, le Parlement est chargé de ce contrôle.

Cependant, nous avons du mal à l'exercer si nous sommes dans le noir. Il y aurait, je suppose, deux domaines à explorer. D'abord, les propositions visant à des dépenses éventuelles que l'on retrouve dans le budget des dépenses. Deuxièmement, en étudiant les comptes publics où l'on peut apprendre de son expérience et de ses erreurs. Une révision générale de la structure des comptes publics est maintenant en cours et je crois que la plupart d'entre nous conviennent que cela est nécessaire. Je ne sais au juste quand cette révision se prêtera à une étude par le présent comité, mais j'imagine que nous l'aurons à étudier. L'autre aspect, c'est la structure du budget des dépenses dont il est question au paragraphe 10.6 du rapport de 1975. Avec le temps, je crois que la structure du budget des dépenses a considérablement évolué pour revêtir une forme beaucoup plus utile et offrir des renseignements plus pertinents. Mais il reste encore beaucoup de travail à faire en ce sens. Mais, au moins, le paragraphe 10.6 et les notes sur le progrès effectué nous montrent qu'on y pense.

J'aimerais demander à M. LeClair d'expliquer le deuxième paragraphe du rapport de progrès du Conseil du trésor du 31 décembre 1976, où il est dit que le Conseil du trésor présume que le point de départ officiel d'une étude qui pourrait entraîner des modifications à la structure du budget des dépenses serait des pourparlers poussés et individuels avec les membres du Parlement. Ces entretiens ont-ils commencé?

**M. LeClair:** Monsieur le président, la réponse la plus simple est non, ces entretiens n'ont pas débuté. Toutefois, si vous me le permettez, le ministre, M. Andras, m'a demandé de vous

*[Text]*

appears again in front of this Committee, as was planned the last time, he would like to make a statement on this paragraph 10.6. The reason for this, of course, is that this has to do with extensive consultations with his colleagues because the form of the estimates, as we are looking at it now, the primary customer, if we may use that word, are the members of Parliament and Mr. Andras himself would like to deal with this when he comes back in front of the Committee. So he has asked me to convey to you that, if possible, this question be left to when he will be here at the next meeting.

**Mr. Drury:** As I read this paragraph, the essential starting point is these discussions. They have not started, so nothing has been done.

**Mr. LeClair:** Nothing has been done on the individual discussions but we have now a draft of the guide. A part of the guide has been now drafted and it is not yet completed. But shortly the guide should be far enough advanced that meaningful consultations with members of Parliament can now be started.

**Mr. Drury:** Could I ask whether the guide would indicate any substantial change in the form of the estimates?

**Mr. LeClair:** Perhaps Mr. MacDonald could tell us a little bit more about the guide, Mr. Chairman.

**Mr. B. A. MacDonald (Deputy Secretary, Program Branch, Treasury Board):** Mr. Chairman, the guide was intended to reflect the status quo, to indicate to members of Parliament and other users what the estimates purport to maintain. It is necessarily a technical document and this was an indication of what we mean by the various headings, which are control headings and which are purely informative headings, to draw some connection between it and appropriation acts. But it would not deal with specific suggestions as to changes in the form.

**Mr. Drury:** Are you generally of the view that the present form of estimates is not unsatisfactory?

**Mr. MacDonald:** Mr. Chairman, I would think the present form of the estimates is not to everybody's satisfaction, including my own, and we have some ideas as to how they might be changed. We have done some comparisons with those of other jurisdictions in terms of quantity of information, but the jurisdictions were the provinces, the United States and the United Kingdom, and in terms of quantity of information at least we had more quantity than anyone except the United States. In terms of such things as descriptive material, we have that; in terms of summary information, we have more; in terms of information on capital, we have more; or manpower and any one of these things.

You mentioned earlier the whole question of whether irrelevant information is the problem. Some of the information may be irrelevant, but if one compares that to the previous problem, at least it contains a great deal more information to assist in understanding government expenditures.

*[Translation]*

dire, en son nom, que s'il comparaisait encore une fois devant le présent comité, tel que prévu lors de sa dernière visite, il aurait une déclaration à faire sur ce paragraphe 10.6. La raison en étant, bien sûr, qu'il lui faudra consulter ses collègues puisque la structure du budget des dépenses dans sa forme actuelle, vise un client, si vous me permettez l'expression, les députés, et donc M. Andras aimerait traiter de cette question lui-même lorsqu'il reviendra vous voir. Il m'a donc chargé de vous demander de réserver cette question pour sa prochaine visite.

**M. Drury:** Si j'ai bien compris le paragraphe, le point de départ obligatoire, c'est ces entretiens. Or, ils n'ont pas commencé et, donc, rien n'a été fait.

**M. LeClair:** Rien n'a été fait au chapitre des entretiens individuels, mais nous avons maintenant rédigé une première version d'un guide. Le guide n'est qu'à moitié mais nous croyons qu'il sera suffisamment au point bientôt pour que des entretiens intelligents puissent commencer avec les députés.

**M. Drury:** Puis-je demander si ce guide préconisera des modifications importantes à la structure actuelle du budget des dépenses?

**M. LeClair:** Peut-être pourrais-je demander à M. MacDonald de nous en dire un peu plus au sujet de ce guide, monsieur le président.

**M. B. A. MacDonald (sous-secrétaire, Direction des programmes, Conseil du trésor):** Monsieur le président, le guide vise à expliquer le statu quo, à expliquer aux députés et aux autres usagers ce que nous voulons garder dans le budget des dépenses. Forcément, il s'agit d'un document technique et c'est pourquoi nous avons choisi les différents titres, des titres techniques qui sont utilisées aux seules fins de l'information et qui permettront de faire le lien avec les lois appropriées. Mais le guide ne contiendra aucune position précise de modification de structure.

**M. Drury:** Êtes-vous d'avis que, dans l'ensemble, la structure actuelle du budget des dépenses n'est pas insatisfaisante?

**M. MacDonald:** Monsieur le président, j'imagine que la structure actuelle ne répond pas aux exigences de tous, y compris les miennes, mais nous avons des idées quant aux modifications à y apporter. Nous avons comparé la quantité des renseignements que se trouvent dans le budget avec ce qui s'est fait dans d'autres juridictions, notamment les provinces, les États-Unis, et le Royaume-Uni et nous avons constaté qu'au moins du point de vue de la quantité, nous donnions plus de renseignements que tous les autres sauf les États-Unis. Du point de vue des notes descriptives, nous en avons; du point de vue résumé, ils sont plus nombreux; du point de vue des données sur l'actif, elles sont plus nombreuses; de même que sur la main-d'œuvre et les aspects de ce genre.

Vous avez demandé tantôt si le problème provenait du fait qu'il y avait trop de renseignements inutiles. Il se peut, en effet, que certains des renseignements soient inutiles, mais comparés au problème qui existait auparavant, nous avons au moins maintenant plus de renseignements pour aider à mieux comprendre les dépenses gouvernementales.

[Texte]

[Traduction]

• 1130

**Mr. Drury:** But is quantity not part of the enemy?

**Mr. MacDonald:** That is conceivable.

**Mr. Drury:** If I remember correctly, one of the first things the Auditor General did was cut down the quantity of information provided in the Auditor General's report, on the assumption that it was more useful, and I think he was right. We have Public Accounts which are now so voluminous that they are unusable and somebody has to make a selection. It is an easy answer to just add, add, add, add.

**Mr. MacDonald:** All changes, since the basic change was made in 1970-71, have been to add more information because of requests that more information be added.

**Mr. Drury:** I see in 10.9, on page 2, the Auditor General recommends:

... a need for government and departmental objectives, and program priorities, detailed enough to provide effective guidance ...

This would indicate the view of the Auditor General that more detail is required. Is it more that you are after, Mr. Macdonell?

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I think what we are after there is not necessarily to be reflected in detail in the actual estimates in that department but more the direction to be given to departments in terms of the quality of the information and the nature of the information to be supplied. I think the point that you made a minute ago has to do with more quantity, and I do not think that is the really the answer. As we have said in our report, I think standardization perhaps is part of the problem and that there may be some variations that could be introduced to advantage, depending on the particular types of programs in the department. I think our objective is simply to get information, and not necessarily more quantity, but more meaningful information that parliamentarians can use more effectively. I think that is the whole thrust of our report last year, sir.

**Mr. Drury:** Mr. Chairman, I wonder if the Committee should concern itself too much with the internal organization of either the central agencies or the Ministries. I would ask the Auditor General for his view on this in terms of control. Should the management not be left to the Ministries or the agencies themselves, and should they not be held responsible for results, rather than a group such as this endeavouring to prescribe how they achieve the desired results?

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I agree with Mr. Drury in principle. In fact in 1975 our financial-management control study was clearly divided into matters affecting departments, which we called the tier 1 series of reports, and the government-wide editions which were tier 2.

**M. Drury:** Mais cette quantité ne constitue-t-elle pas justement une partie du problème?

**M. MacDonald:** C'est possible.

**M. Drury:** Si j'ai bonne mémoire, l'une des premières choses qu'a fait l'auditeur général, ce fut de réduire la quantité de renseignements qui se trouvaient dans son rapport, se fondant sur le principe que ce serait ainsi plus utile, et je crois qu'il avait raison. Nous avons actuellement des comptes publics qui sont si volumineux qu'ils sont devenus inutilisables, et quelqu'un doit faire un choix. C'est trop facile que d'en rajouter, encore, encore et encore.

**M. MacDonald:** Toutes les modifications qui ont été apportées depuis le changement de base effectué en 1970 et 1971, ont consisté à ajouter de plus en plus de renseignements parce qu'on nous avait demandé de le faire.

**M. Drury:** Je constate qu'au paragraphe 10.9, à la page 2, l'auditeur général recommande:

... qu'il faut que les objectifs gouvernementaux et ministériels, ainsi que les programmes prioritaires, soient suffisamment détaillés pour être suffisamment bien compris ...

On pourrait penser que l'auditeur général préconise des données plus détaillées. Est-ce que c'est ce que vous voulez, monsieur Macdonell?

**M. Macdonell:** Monsieur le président, je ne crois pas que nous voulions nécessairement des renseignements plus détaillés dans le budget des dépenses des ministères, mais nous voulons encourager les ministères à fournir des renseignements plus précis et quelque peu différents. Je crois que le point que vous avez fait valoir, il a un instant, au sujet de la quantité est valable; je ne crois pas que la réponse soit plus de renseignements. Comme nous le disons dans notre rapport, une partie du problème serait réglée en normalisant les données fournies tout en apportant quelques variantes selon le type de programmes en vigueur au ministère. Notre objectif est simplement d'obtenir des renseignements, pas nécessairement plus de renseignements mais des renseignements plus intelligents que les députés pourront utiliser d'une façon plus efficace. C'était là, je crois, l'objectif fondamental de notre rapport de l'an dernier.

**M. Drury:** Monsieur le président, je me demande si le présent comité ne ferait pas mieux de ne pas trop se préoccuper de l'organisation interne des organismes et des ministères gouvernementaux. J'aimerais savoir ce qu'en pense l'auditeur général du point de vue des contrôles. Ne croit-il pas que la responsabilité de la gestion devrait être laissée aux ministères et aux organismes qui devraient expliquer les résultats, et non à un groupe tel le nôtre qui tente de recommander des moyens pour arriver aux résultats escomptés?

**M. Macdonell:** Monsieur le président, je suis d'accord avec M. Drury en principe. En fait, en 1975, notre étude de la gestion et du contrôle financier était nettement divisée entre les questions touchant les ministères, qui se trouvent regroupées dans la première série de rapports, et les questions touchant

[Text]

Actually, I agree that there are facilities in motion to keep the Committee informed of actions that have been taken by the departments, and as to suggestions that have been made, but the Committee is not necessarily interested in the detail of those, except on an exception principle. For example, I think, sir, that on the agenda for this morning's meeting are the major issues that affect all departments, and I think I would agree completely that that is where the Committee should concentrate its attention, rather than at the departmental level, because we have accepted the responsibility of monitoring the departmental-level actions and reporting on them where action has not been forthcoming. It was agreed upon. Certainly I do not, in any way, challenge Mr. Drury's statement.

• 1135

**Mr. Drury:** And I have run out of time, I am afraid.

**The Chairman:** All right. Thank you, Mr. Drury. Supplementary? Mr. Martin.

**Mr. Martin:** Yes. I would like to just make a comment in connection with whatever these discussions may lead to with members of Parliament. It seems to me, and this is just as a result of a seminar in which I participated with Mrs. Pigott, run by the Parliamentary Centre, yesterday afternoon, that the people back home, as it were, consider that members of Parliament, when they go to committee meetings dealing with Estimates, are analyzing very carefully, or, at least, are scrutinizing, the expenditure proposals that are in front of them. I think the more of these meetings one goes to, as a member of Parliament, the more one feels somewhat frustrated in many ways in attempting to even begin to do this job, for a number of different reasons. One of which, in a sense, is in itself, political, because it is the opportunity members have at that time to question the minister on aspects relating to the department, whether it is something the department may be doing in his or her own area of the country or generally across the country that he feels is of national interest which may have no particular reference to the specific budget that is being discussed. I think there is that, so that, consequently, you could have a 90-minute meeting and really not come to grips with the actual budget allocation at all or the Estimates as such.

The other thing, I think, is that there is a real question, and perhaps this was touched on by Mr. Drury in his comments, as to whether members of Parliament should be occupying their time, which already is so difficult to allocate to the many responsibilities they have, attempting to get at nitty-gritty items leading up to \$400 or \$500 million dollar expenditure that maybe is before them for approval. In other words, should that be part of their function or are they going to be able to rely on the system that is in place, within the framework of the Public Service and the governmental system in general, to be satisfied that, by the time they receive these Estimates, they have been so very carefully combed and scrutinized that there is very little use that can be gained by asking any kind of detailed questions.

[Translation]

l'ensemble de l'appareil gouvernemental regroupées dans une deuxième série de rapports.

En réalité, j'admets que des mesures ont été prises pour que le Comité soit informé des actions prises par les ministères ainsi que des actions prises par les ministères ainsi que des propositions qui ont été faites à cet égard; mais le Comité ne s'intéresse pas nécessairement aux détails, sauf par principe. Je crois, par exemple, monsieur, qu'à l'ordre du jour pour la réunion de ce matin, on trouve deux questions importantes qui touchent tous les ministères, et je suis tout à fait d'accord que c'est sur ce genre de questions que le Comité devrait porter son attention et non sur les questions ministérielles comme telles puisque nous avons accepté la responsabilité de surveiller les mesures prises au niveau ministériel et de faire rapport lorsqu'aucune mesure n'a été prise. Cela a été convenu. Je ne conteste certainement pas ce qu'a dit M. Drury.

**M. Drury:** Et je n'ai malheureusement plus de temps.

**Le président:** En effet. Merci, monsieur Drury. Question supplémentaire? Monsieur Martin.

**M. Martin:** Oui. J'aimerais simplement faire une remarque au sujet des répercussions possibles que pourront avoir ces entretiens avec les députés. Il me semble, et ce à la suite d'un séminar auquel j'ai participé avec M<sup>me</sup> Pigott, offert par le Centre parlementaire hier après-midi, que nos commettants, estiment que les députés, lorsqu'ils assistent à des réunions de comités qui traitent du budget des dépenses, analysent avec grand soin ou au moins examinent les prévisions de dépenses qu'ils ont devant eux. Or, plus un député assiste à ces réunions, plus il se sent frustré pour nombre de raisons différentes en essayant d'aborder ce travail. Une de ces raisons est, en un sens, politique, et provient de l'occasion qui est offerte aux députés de poser des questions au ministre sur les divers aspects se rapportant au ministère, qu'il s'agisse d'un programme du ministère dans sa propre région ou ailleurs au pays, mais d'intérêt national et qui n'a peut-être rien à voir avec le budget précis qui est à l'étude. Je crois donc qu'à cause de cet aspect, il est possible de tenir une réunion de 90 minutes sans vraiment se brancher sur la répartition des crédits au budget.

En outre, je crois, et M. Drury en a peut-être touché un mot, qu'on se demande sérieusement si les députés devraient prendre de leur temps alors qu'ils en ont si peu pour leurs nombreuses responsabilités, pour essayer de voir en détail le bien-fondé d'une prévision de 400 ou de 500 millions de dollars qu'on leur demande d'approuver. En d'autres mots, ce rôle devrait-il être le leur? Ne vaudrait-il pas mieux qu'ils puissent se fier au régime en place, dans le cadre de la Fonction publique et des structures gouvernementales pour être convaincus que, lorsqu'ils reçoivent les prévisions, celles-ci ont été passées au peigne fin et qu'il n'y a rien à gagner en posant des questions détaillées.

## [Texte]

The other important point that comes up in this whole matter is the availability of members to attend these committees and, indeed, to participate in the whole questioning process. We have had examples recently where a very limited number of members will turn up at meetings where there might be very substantial amounts of money being proposed and there may be very legitimate reasons for this, again because of the priorities on the member's time. So that I am not sure that changes in the format of the Estimates, while I think they are needed, are going to go very far in curing us generally of the frustration that I think we feel as parliamentarians in our ability to exercise any kind of control over the actual expenditures that are about to be made.

The other important point, of course, is that, by the time they come to members for scrutiny, they are encased really in pretty solid form that is very difficult to disturb because, as I understand it under the parliamentary system, if we were to disturb any of them that is tantamount to defeating the government, whatever party may be representing the government at the time. To me that is an anachronism that I guess we live with under the parliamentary system. You know we have emphasized the need to change the form of the Estimates, or at least that has been talked about from time to time. Yes, I think better information could be given, although you come back to Mr. Drury's problem: you start to get too much information and how do you handle it.

But I am not sure even that is going to resolve the basic problem. I guess I am really throwing out the issue: I do not know what the answer is; but before we rush around making dramatic changes to the form of the Estimates, I think we had better give some serious consideration as to whether it is going to accomplish very much more than we have at the present, in terms of ultimate aim.

• 1140

**The Chairman:** Surely the thought of defeating the government would not inhibit anybody?

**Mr. Martin:** Well, it would not be something that would be of interest to you, Mr. Chairman, I am sure, seeing how nonpartisan you are, at all times.

**The Chairman:** Yes, obviously.

Mr. Francis.

**Mr. Francis:** Mr. Chairman, I am curious to know who is responsible for the form of the Estimates and Public Accounts. Apparently Treasury Board is going to be responsible, and this involves changes in the Financial Administration Act, if I understand correctly—with reference to your "legislation should be presented prior to the end of March".

Where does this stand? I am referring to page 2 of the . . .

**Mr. LeClair:** I am not so sure that I understood the question right. The Treasury Board . . .

**Mr. Francis:** Well, I am looking at item 10.7.

## [Traduction]

L'autre difficulté importante consiste à trouver un nombre suffisant de députés pour assister à ces réunions et pour poser des questions. Nous avons vu des exemples récemment alors que très peu de députés, avec les meilleures raisons du monde, se sont présentés à des réunions au cours desquelles on devait étudier des crédits très importants. Par conséquent, je ne suis pas convaincu qu'en modifiant la structure du budget des dépenses, bien que des modifications soient nécessaires, nous allons réussir à nous débarrasser de la frustration que nous ressentons, comme députés, lorsqu'il nous faut exercer le moindre contrôle sur les dépenses réelles qui vont être effectuées.

Ensuite, un autre aspect important est que, lorsque nous recevons le budget pour l'examiner, la structure est si rigide qu'il est très difficile d'y apporter des modifications qui, si j'ai bien compris, dans le régime parlementaire, conduiraient à la défaite du gouvernement quel que soit le gouvernement en place. Cela est, pour moi, un anachronisme avec lequel je suppose il nous faut vivre dans le cadre du régime parlementaire. Comme vous le savez, nous soulignons ce besoin de modifier la structure du budget, ou du moins, il en est question de temps à autre. Il y aurait un moyen d'obtenir davantage de renseignements, mais alors on risquerait d'en avoir trop, ce qui poserait également des problèmes.

Mais je ne pense pas que même cela puisse résoudre la difficulté. En réalité, je n'ai pas de solution à vous proposer. Cependant avant de décider de modifier de fond en comble la présentation du budget, il faudrait s'assurer que cela entraînerait de réelles améliorations par rapport à la situation existante.

**Le président:** La possibilité de renverser le gouvernement n'arrêterait certainement personne.

**M. Martin:** Cela ne vous touche certainement pas, monsieur le président, car vous vous êtes toujours bien gardé d'une attitude partisane.

**Le président:** En effet.

Monsieur Francis.

**M. Francis:** Monsieur le président, j'aimerais savoir qui est chargé d'établir la présentation du budget des dépenses et des comptes publics. Si le Conseil du trésor doit désormais assumer cette charge, cela entraînera une modification à la Loi sur l'administration financière en ce qui concerne notamment la disposition prévoyant que la loi doit être déposée avant la fin du mois de mars.

Il s'agit de la page 2 du . . .

**M. LeClair:** Je n'ai pas bien saisi votre question.

**M. Francis:** Il s'agit du poste 10.7.

[Text]

**Mr. LeClair:** Yes. The Treasury Board is responsible now for the form of the Estimates. There is no change contemplated there.

**Mr. Francis:** Well, why does it say:

The Cabinet has instructed the Treasury Board to prepare those amendments to the Financial Administration Act which are necessary to clearly establish the Treasury Board as the "single central agency responsible for the form of the Estimates of Public Accounts".

I am quoting directly.

**Mr. LeClair:** You are including there the Public Accounts; but perhaps, Mr. Chairman, Mr. Mensforth can give you the clarification there.

**Mr. Francis:** Briefly, what I would like to know is: how is this progressing? Where do we stand with it?

**The Chairman:** Mr. Mensforth.

**Mr. S. Mensforth (Deputy Secretary, Financial Administration Branch, Treasury Board):** It is progressing very well, Mr. Francis. We have had some delay whilst we have had to pause and work on the Crown corporation legislation. We have also been preparing the list of Crown corporations for this Committee and the auditors that audit them.

The draft Cabinet document is on my desk now. These are amendments to the Financial Administration Act to put into effect the initiatives taken in response to the comments of the Auditor General last year, in his 1975 Report.

As you will recall, if you look at the present Financial Administration Act, the responsibility for the Public Accounts seems to be divided between the Department of Finance, the Treasury Board secretariat and, to some extent, the Receiver General for Canada.

The legislative changes that we are proposing to the Cabinet will clearly identify, as the Auditor General suggests, one central agency to be responsible for those two things.

So that the direct answer to your question, whilst I cannot determine the legislative timetable, is that we are at the point in time now where we can put the proposals forward to the Cabinet.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Towers,** a supplementary?

**Mr. Towers:** I just wondered if Mr. Mensforth agreed with Mr. Drury when he said that much of the problem was due to ignorance and wrong information and irrelevant information.

**Mr. Mensforth:** Yes, I do agree with Mr. Drury. During my time in the public service, I have sat in a variety of parliamentary committees and one of the things that I have noticed is that members of Parliament just seem to be overwhelmed with information. There is so much information there that they cannot put their finger on the item that they are particularly concerned with.

[Translation]

**M. LeClair:** C'est le Conseil du trésor qui est actuellement chargé de la présentation du budget des dépenses et aucune modification n'est prévue dans ce domaine.

**M. Francis:** Pourquoi, dans ce cas, le texte dit ce qui suit, et je cite:

Le cabinet a invité le Conseil du trésor à mettre au point les amendements à la Loi sur l'administration financière indispensable pour établir clairement que seul le Conseil du trésor est compétent pour déterminer la présentation des prévisions budgétaires des comptes publics.

**M. LeClair:** Vous venez d'inclure les comptes publics; si vous le permettez, monsieur le président, je demanderais à M. Mensforth de vous répondre.

**M. Francis:** Je voudrais savoir où vous en êtes?

**Le président:** Monsieur Mensforth.

**M. S. Mensforth (sous-secrétaire, Direction de l'administration financière, Conseil du trésor):** Le travail avance convenablement, monsieur Francis. Nous avons cependant été retardés quelque peu par la Loi sur les sociétés de la Couronne. Nous avons également établi la liste des sociétés de la Couronne à l'intention du Comité et des vérificateurs.

Le projet de document destiné au conseil des ministres est, en ce moment, sur mon bureau. Il s'agit des amendements à la Loi sur l'administration financière visant à mettre en œuvre les initiatives prises à la suite des commentaires faits, l'an dernier, par l'auditeur général, dans son rapport pour 1975.

En effet, aux termes des dispositions actuelles de la Loi sur l'administration financière, les comptes publics relèvent en même temps du ministère des Finances, du secrétariat du Conseil du trésor et, dans une certaine mesure, du receveur général du Canada.

Or, conformément aux suggestions de l'auditeur général, les modifications législatives que nous allons soumettre au conseil des ministres rendra le Conseil du trésor seul compétent dans ce domaine.

Donc, pour répondre à votre question, les propositions sont prêtes et nous allons les soumettre au conseil des ministres, bien que le calendrier législatif ne relève pas, bien entendu, de notre compétence.

**Le président:** Je vous remercie.

Monsieur Towers pour une question supplémentaire.

**M. Towers:** M. Mensforth partage-t-il l'avis de M. Drury selon lequel la difficulté est due en grande partie à l'ignorance et à de mauvais renseignements?

**M. Mensforth:** Oui, je suis d'accord avec M. Drury. Depuis que je travaille à la Fonction publique, j'ai eu l'occasion de participer à toute une série de comités parlementaires et j'ai donc pu constater que les députés sont inondés d'un tas de renseignements, à tel point qu'il leur est impossible de retrouver celui qui les intéresse en particulier.

## [Texte]

I did hear, incidentally, Mr. Towers, and it relates to the remarks that Mr. Martin made, of a technique that was developed recently by a government department in which, in preparing a briefing book for their Minister for his appearance before the estimates committee, they made this briefing book available to the members of the Committee; and the general consensus was that this was a tremendous advantage to the parliamentarians. They were able to follow it through; it answered the majority of their questions; and they were able to deal with the Estimates in a very much shorter period of time and very much more efficiently, in their opinion. And I think this is a technique that we could perhaps consider.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Mazankowski, a supplementary?

• 1145

**Mr. Mazankowski:** Yes, Mr. Chairman, to Mr. Macdonell. I wonder, in light of the announcement made by the President of the Treasury Board this week with regard to the establishment of a Comptroller General and the result, which will involve a major restructuring of the Treasury Board secretariat.

I wonder, Mr. Macdonell, if you have had a chance to evaluate the impact of this announcement as it applies to the various recommendations that you have brought forward. I looked here specifically and I just picked these out at random: Section 10-24, 10-26, 10-29, 10-32. I am wondering whether the fact that this major restructuring and this new proposal will be brought into effect—whether that in effect will have a large bearing on overcoming some of the major problems you have enunciated in your recommendations. If so, perhaps you might be able to give the Committee an evaluation of the impact of this announcement upon the recommendations that you have advanced.

When I look at your recommendations of a central agency of the government responsible for prescribing the standard scope and coverage of the departmental financial audits and the emphasis on monitoring, it seems to me that within that restructure and within the establishment of this new chief financial officer of the Government of Canada, throughout that restructuring process many of these problems might be able to be looked after. I am wondering whether that in fact would be the case.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, the short answer to Mr. Mazankowski is yes. In my judgment it will make a tremendous difference. I think perhaps I could illustrate it in this fashion, that in 1973—I am just quoting from memory but in both our 1975 and 1976 reports—I believe there are about six people engaged centrally in the Treasury Board Secretariat on this area of financial administration. At the present time—I think we brought this out in the 1976 report—that has grown to 39 positions, I think it is. They may not all be filled.

The President of the Treasury Board in the House in response to questions you asked, as you know, indicated that the current plans, before he made any announcement about the comptroller general, called for a doubling up to about 78

## [Traduction]

J'ai appris récemment qu'un de nos ministères avait décidé de remettre aux membres du Comité le dossier préparé à l'intention des comparutions du ministre devant le Comité des comptes publics, mesure qui, de l'avis général, apporte une très grande aide aux députés. Cela leur aura en effet permis de suivre le problème et de trouver la réponse à la majorité de leurs questions; de plus, ils ont ainsi été à même d'étudier le budget des dépenses bien plus rapidement et efficacement qu'auparavant. Nous devrions donc songer à adopter cette technique.

**Le président:** Je vous remercie.

Vous voulez poser une question supplémentaire, monsieur Mazankowski.

**M. Mazankowski:** Oui, je voudrais poser une question à M. Macdonell concernant la déclaration du président du Conseil du trésor au sujet de la création du poste de contrôleur général et de la réorganisation du secrétariat du Conseil du trésor que cela entraînera.

Dans quelle mesure cette recommandation tient-elle compte de vos recommandations, monsieur Macdonell? Est-ce que cette réorganisation et la création de ce nouveau poste permettront, à votre avis, de surmonter les difficultés énumérées dans vos recommandations, notamment dans les articles 10-24, 10-26, 10-29 et 10-32? Pourriez-vous nous dire quelles en seront, à votre avis, les répercussions?

Vous avez recommandé notamment qu'un organisme central soit désormais chargé de définir la portée et les normes des vérifications des divers ministères en insistant surtout sur le besoin d'une surveillance constante. Je pense que la réorganisation du Conseil du trésor ainsi que la création de ce nouveau poste, à la tête des opérations financières du gouvernement, permettraient de réaliser ces objectifs et j'aimerais donc savoir ce que vous en pensez.

**M. Macdonell:** A mon avis, les mesures auront de très vastes répercussions. Pour vous donner un exemple, en 1973—je cite de mémoire pour 1975 et 1976—six membres du secrétariat du Conseil du trésor étaient chargés de l'administration financière; ce nombre a maintenant été porté à 39, même si tous les postes n'ont pas encore été pourvus.

Le président du Conseil du trésor a d'ailleurs annoncé à la Chambre que cet effectif serait porté à environ 80 personnes. Il ne fait aucun doute, à mon sens, que ceci permettra de

[Text]

or 80 people in the central force. There is just no question that this will have, in my judgment, an enormous impact in redressing many of the things that we have said.

I think the problem, Mr. Chairman, has been really an underpowering of a very important function and some redistribution of the activities. Mr. Mensforth has referred, for example, to the Treasury Board assuming the responsibility for the public accounts of Canada, the distribution of work among three different departments. So that is going to be cured. And the responsibilities of the comptroller general have been very carefully set out. In my comment on Tuesday I said when the Minister was here that there were many meetings with the Minister, and among the things discussed was what this reinforcement was to be. So I think I can say that I look forward with much confidence.

Dr. LeClair has been a party to many of these discussions, and he might wish to comment as to how he sees this.

**Mr. Mazankowski:** In light of your answer, Mr. Macdonell, would it be appropriate to suggest that as a result of the announcement this week, your comments with regard to action taken in that column might vary somewhat? If there is any variation as a result of the developments of this week, perhaps it would be wise, Mr. Chairman, to have an update of the Auditor General's comments as a result of the developments.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, some of our people who are here this morning sat down with the officers of the Treasury Board directly concerned. Specifically Mr. Mensforth and Mr. MacDonald were engaged in these discussions, and these are current. Our comments are current right up to today.

If I might make an observation, Mr. Chairman, I think our posture is that after long and careful consideration we made a recommendation to the government and it has been accepted. I feel that a great deal of progress has been reported right here in what has been done with the resources available. There are some very important matters. Mr. Drury touched on the form of the Estimates, and Mr. Martin commented on it. I think it is part of all of our jobs, and I speak here as a servant of Parliament—Of course, as public officials, as government officials, I think we all have a common objective, which is to ensure that the quality of the information, the kind of information that is submitted, is readily understood by the elected representatives. I am almost in this position: rather than having the Committee probe into some of the details here—We will continue, as we have in the past, to work with and to monitor actions taken to respond, and when this officer is selected and appointed, we propose to work forward from that point. Apart from major issues that members of the Committee may wish to deal with, sir, I almost question whether the time of the Committee can be spent very profitably at this time going into a lot of detail.

• 1150

**Mr. Mensforth:** Mr. Chairman, could I just respond to Mr. Mazankowski?

**The Chairman:** Yes, Mr. Mensforth.

[Translation]

redresser, dans une très large mesure, les carences que nous avons relevées.

Les difficultés étaient en grande partie dues à un manque de personnel. M. Mensforth a dit, entre autres, que le Conseil du trésor est chargé des comptes publics du Canada ainsi que la répartition du travail parmi trois ministères, ce qui va maintenant changer. Les compétences du contrôleur général ont été précisées avec le plus grand soin. J'ai dit, mardi, en présence du ministre, que nous nous étions rencontrés à de nombreuses reprises pour discuter notamment de la façon dont ces nouveaux effectifs seraient utilisés. Je suis donc tout à fait optimiste.

M. LeClair, qui a participé à plusieurs de ces discussions, pourrait peut-être également vous donner son avis à ce sujet.

**M. Mazankowski:** L'annonce de cette mesure de réorganisation signifie-t-elle que vos commentaires quant aux mesures prises jusqu'à présent ne sont plus actuelles? Vu les résultats attendus de cette réorganisation, il serait peut-être bon que l'auditeur général apporte une mise au point à ces critiques.

**M. Macdonell:** Certains de mes adjoints ont participé aux discussions avec les responsables du Conseil du trésor, notamment MM. Mensforth et MacDonald. Ce que j'ai dit à ce sujet, donc, reste d'actualité.

Les recommandations que nous avons soumises au gouvernement, après mûre réflexion, ont donc été acceptées. Nous avons d'ailleurs fait état de progrès sensibles dans ce domaine. Il y a des problèmes très importants. M. Drury a évoqué la présentation du budget et M. Martin en a également parlé. Nous devons tous, en tant que serviteurs du Parlement, veiller à ce que les renseignements que nous soumettons aux députés soient valables et faciles à comprendre. J'estime qu'il est préférable, plutôt que de continuer à se pencher sur les détails, de nous laisser poursuivre, comme par le passé, et lorsque le contrôleur général aura été nommé, de voir ce qu'il décidera. Je trouve, en effet, qu'en dehors de certains problèmes majeurs, les membres du Comité n'ont rien à gagner à s'appesantir sur les détails.

**M. Mensforth:** Vous permettez, monsieur le président, que je réponde à M. Mazankowski?

**Le président:** Allez-y, monsieur Mensforth.

## [Texte]

**Mr. Mensforth:** Mr. Mazankowski, during the discussions that have taken place about the office of the comptroller general, my instructions from both the previous Secretary of the Treasury Board, Mr. Osbaldeston, and from Dr. LeClair were to continue full-bore. With regard to the four specific recommendations you have referred to, we have done an awful lot of work, apart from the time we had to devote to recruiting, to staffing, and I feel we have certainly laid a good base. We have done the groundwork for the continuation and further development of these recommendations, particularly 10.32 where you are referring to internal audit. Now it becomes very, very important that we strengthen internal audit within departments so that the management of those departments, as Mr. Drury said, will be able to act not in ignorance. I would just like to make the point that we have been continuing full blast.

**The Chairman:** Dr. LeClair, would you have a comment on that?

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, I would just like to re-emphasize that I agree with you, sir; I think the comptroller general will go a long way toward meeting a lot of these things. However, I think we have to realize that to a certain degree we have had a comptroller general in the financial administration branch. Of course, all this branch now will be transferred to the comptroller general, so it will be a speeding up of something that is already in the process, I would agree with you that now, with the announcement of a comptroller general, we could almost write a fifth column here and say that these things will now be taken care of.

**The Chairman:** Thank you. For my supplementary, I would like to take a caveat on Mr. Drury's comments about the trend to greater quantity and the apparent acceptance by everybody of that. I certainly would agree, I guess, with Mr. Mensforth's views that sometimes M.P.s are overwhelmed by the quantity of information given to them, but surely that is a far better situation than to be underwhelmed by the lack of it. In actual fact, when you get down to the form of the estimates, you may say the trend is that a great deal more quantity is available to M.P.s now in respect of information, but in actual fact has not the number of votes in the estimates actually decreased drastically over the last decade?

**Mr. B. A. MacDonald:** Mr. Chairman, the number of votes in the last decade, yes, but not directly as a result of the change in form. The number of votes decreased many times because of the sheer unmanageability of the size of them. I guess what I was arguing for is that the supporting information with regard to those votes, to what the money is for, has in most respects been increased.

**The Chairman:** Except that in many, many cases, as I read the estimates, certainly you see mammoth sums, in some cases with very generalized language attached to them. If a particular member has a particular interest in a particular department respecting a particular program, quite frequently you will find that program buried somehow or other in one of these mammoth generalized votes. You will find two or three other worthwhile programs, let us say, thrown in there with something that the member may want to criticize. It is pretty

## [Traduction]

**M. Mensforth:** M. Osbaldeston, le secrétaire sortant du Conseil du trésor, ainsi que M. LeClair m'ont invité à poursuivre, comme avant, au cours des discussions qui se sont déroulées concernant le poste de contrôleur général. Nous avons donc abattu énormément de travail concernant les quatre recommandations que vous venez d'évoquer, sauf que nous avons dû consacrer un peu de temps à engager du personnel et j'estime que nous avons fait du bon travail. Nous avons, en particulier, jeté les bases de la mise en œuvre de la recommandation 10.32 concernant les vérifications internes. Or, il est essentiel de renforcer la vérification interne des ministères de façon que les ministères intéressés puissent agir en toute connaissance de cause. Nous avons donc travaillé à toute vapeur.

**Le président:** Vous voulez ajouter quelque chose à ce propos, monsieur LeClair?

**M. LeClair:** Je suis, moi aussi, d'avis que la création du poste de contrôleur général permettra de surmonter de nombreuses carences. Cependant, ce rôle a déjà été rempli dans une certaine mesure par la Direction de l'administration financière. Cette direction relèvera maintenant directement du contrôleur général, ce qui permettra évidemment d'accélérer davantage encore ce processus; mais il est vrai que la création prochaine du poste de contrôleur général nous permettrait, pour ainsi dire, d'insérer une cinquième colonne et d'être pratiquement sûrs que ces problèmes seront réglés.

**Le président:** Je vous remercie. Je voudrais, quant à moi, relever ce que M. Drury a dit concernant la tendance à fournir des renseignements en quantité de plus en plus vaste. M. Mensforth a raison de dire que les députés sont parfois submergés par ces renseignements, ce qui est moins grave quand même que de ne pas en avoir assez. Il me semble que, même si la quantité des informations fournies aux députés a effectivement beaucoup augmenté, par contre, le nombre de crédits figurant dans le budget des dépenses semble avoir sensiblement diminué au cours de la dernière décennie, n'est-ce pas?

**M. B. A. MacDonald:** Effectivement, le nombre de crédits a diminué mais cela ne découle pas directement des modifications apportées à la présentation du budget. Si les crédits ont diminué en nombre, c'est dû, dans la plupart des cas, au fait qu'ils étaient devenus trop grands. Ce sont les renseignements quant à l'utilisation de ces crédits qui ont beaucoup augmenté en nombre.

**Le président:** Ce qui n'empêche qu'on retrouve très souvent, dans le budget, des crédits énormes avec des notes explicatives aussi générales que possible, si bien que lorsqu'un député s'intéresse à tel ou tel programme de tel ou tel ministère, il a bien souvent du mal à le repérer dans ces énormes crédits généralisés. Ainsi, des programmes parfaitement valables sont réunis avec d'autres qu'un député n'approuve pas. C'est très difficile pour les députés de l'opposition, et même pour ceux du gouvernement, de critiquer tel ou tel programme ou telle

## [Text]

frustrating for an opposition member, especially, and perhaps even for a government member, who wants either to complain or to criticize and, in the final outcome, perhaps even register a vote against a certain program or policy of a Department, when it is in one of those things. You just have to be very careful what you do because maybe you can be criticized for voting against a very worthwhile program that may be attached to it. I think that is in by design of the Bill perhaps. I really do. I can find no other explanation for it. Why should there not be an increase in the number of Votes. Why is there the trend for decrease in the number of Votes? Can anybody explain that to me?

• 1155

**Dr. LeClair:** Mr. Chairman, if I may I do not think it is by design of the bureaucrats. The bureaucrats will do what they are told to do and Mr. MacDonald is giving the evolution but I thought this was the sort of thing that the Minister would be dealing with when he would meet again with the Committee, namely, how best work out improving the form of the Estimates, to meet your concern which I think, are valid.

**The Chairman:** Well, I am not talking so much about improving it. I am trying to find out the reasons why the trend has been there for the decrease in the number of Votes in the Estimates. Are you indicating that your political masters have given that direction?

**Dr. LeClair:** No, sir.

**The Chairman:** I did not think you would want to do that.

**Dr. LeClair:** Not at all. Not at all. But I just want to make sure that this is not a grand design on the parts of bureaucrats. It is not.

**The Chairman:** Whose design was it?

**Dr. LeClair:** I think Mr. MacDonald is trying to say the evolution—you may want to elaborate on what happened there...

**Mr. MacDonald:** I think, Mr. Chairman, in part it arose from the Glasco recommendations for a greater consolidation into program approach. It was the relationship of Votes to programs before this Committee and it was accepted as a general principle that we should have one Vote per program with exceptions having to do with large capital and large transfer contributions. I think there is a difficulty, in instances where, in fact, you cannot, as the Chairman suggests, find out the cost of a particular program because it is buried in others. This is one of the things on which the Minister may be commenting. My point is that you can do this in the supporting information so as to identify that out of \$300 million sometimes \$290 of it is for one purpose but it is under a very general heading and I think this is a defect that can be readily corrected.

**The Chairman:** All right. Thank you. Mr. Towers, ten minutes.

**Mr. Towers:** Thank you, Mr. Chairman. I noticed on 10-9 that the Auditor General, in reference to it, says that

## [Translation]

politique d'un ministère lorsque celui-ci est englobé dans un énorme crédit. Il faut être très prudent, en pareils cas, et ne pas s'attaquer à un autre programme tout à fait valable. Je crois que cette disposition a été prévue exprès dans le bill. Pourquoi, autrement, les crédits vont-ils en diminuant plutôt qu'en augmentant?

**M. LeClair:** Je ne pense pas que ceci ait été fait de propos délibéré par les fonctionnaires. Ceux-ci ne font que suivre les ordres. M. MacDonald vous a simplement exposé la tendance actuelle. Je croyais que le ministre allait traiter de cette question lorsqu'il comparaitrait de nouveau devant le Comité, à savoir comment améliorer la présentation du budget.

**Le président:** Je ne parle pas de l'améliorer. Je voudrais simplement savoir pourquoi le nombre de crédits diminue. Voulez-vous dire que cela a été fait sur l'ordre du ministre?

**M. LeClair:** Non, pas du tout.

**Le président:** Je pensais bien.

**M. LeClair:** Je voulais simplement vous assurer que ce n'est pas une machination tramée par les fonctionnaires.

**Le président:** Qui en a décidé?

**M. LeClair:** Je demanderai à M. MacDonald de poursuivre.

**M. MacDonald:** Ce phénomène découle en partie du rapport Glasco qui a recommandé, entre autres, la fusion de différents programmes. Le Comité a été saisi de la question du rapport entre le nombre de crédits et de programmes; il avait été convenu qu'il n'y aurait qu'un crédit par programme, à l'exception des gros investissements et des transferts de contributions. Il est vrai que, dans certains cas, il est impossible de retrouver le coût de tel ou tel programme parce que celui-ci est englobé avec d'autres. Je pense que le ministre a l'intention d'aborder ce problème. Il y a un moyen, à mon avis, de résoudre cette difficulté dans les renseignements fournis à l'appui de la demande de crédit en expliquant notamment que, sur les 300 millions demandés, 290 millions sont destinés à un programme figurant sous un libellé très général. Je pense donc qu'il doit y avoir moyen de résoudre cette difficulté.

**Le président:** Je vous remercie. Monsieur Towers, dix minutes.

**M. Towers:** Je vous remercie, monsieur le président. L'auditeur général fait remarquer

## [Texte]

There is a need for government and departmental objectives, and program priorities, detailed enough to provide effective guidance to the communicated formally and on a timely basis to managers responsible for the various aspects of financial planning.

Then the Auditor General's comments, on Treasury Board's response to that conclusion, goes on to say that.

The policies in the Program Forecast and Estimates Manual and the Guide on Financial Administration were in existence when the financial Management and Control Study took place but, managers responsible for various aspects of financial planning did not generally have available explicit statements of objectives and priorities that they could use.

Now I wonder if the Auditor General could just enlarge a bit on what he was expecting there with regard to explicit statements of objectives and priorities that they could use.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I wonder if I could ask Mr. Ross to come to the table because he has devoted a good deal of time to this, both in advising the Treasury Board and in advising our Office and he could give us a good answer to the question.

**The Chairman:** Mr. Ross.

**Mr. N. G. Ross (Special Accounting Advisor, Office of the Auditor General of Canada):** Yes, Mr. Chairman, if one picks up the Estimates, without any question, one can conclude that the general statements of the objectives are very generalized and of the motherhood type nature. It is not my job to decide whether or not that is the type of thing should be presented to Parliament. But, if you are an operating person running a program you need to know under any concept of management by objectives, what is it exactly that you are setting out to do.

• 1200

In the Financial Management Control Study, all the teams looking at the estimates process asked to look at the documentation to determine whether managers had statements from their superiors as to what they were expected to do and I think without exception it was impossible to find these clear statements of objectives that in fact were instructions from superiors to subordinates that they could use in preparing their estimates.

So it was not really particularly the top of the iceberg that we are considering but it is down at the level where men are actually producing estimates and producing budgets. It was the lack of clarity in this area that was the concern of the audit in the Auditor General's report.

**Mr. Towers:** Further to that, Mr. Chairman, I wonder if part of the reason for this breakdown is because our parliamentary system allows for the change to take place in the upper echelons where policy statements should be established and processed. For instance, at the ministerial level where there seems to be a continual change of ministers, sometimes a deputy is changed at the same time. On this Committee over the past several years we have seen several ministers responsible for Treasury Board and Finance appearing before the

## [Traduction]

qu'il faut fixer des objectifs pour le gouvernement, dans son ensemble, et pour chaque ministère, ainsi que des programmes détaillés de façon à ce que les responsables de la planification financière puissent disposer à temps des directives nécessaires.

Ensuite, l'auditeur général poursuit en disant que

le manuel sur la prévision des budgets de programmes ainsi que le Guide relatif à l'administration financière existaient déjà au moment où fut entrepris le travail de contrôle de la gestion financière; cependant, les responsables de la planification financière ne disposaient pas toujours d'un énoncé clair et précis des objectifs et priorités à suivre.

L'auditeur général pourrait-il nous dire ce qu'il entend au juste par objectifs et priorités dans ce contexte?

**M. Macdonell:** Je demanderais à M. Ross de répondre à la question car il a consacré beaucoup de temps à ce problème, ayant notamment conseillé le Conseil du trésor ainsi que mon propre bureau à ce sujet.

**Le président:** Monsieur Ross.

**M. N. G. Ross (conseiller spécial en comptabilité, Bureau de l'auditeur général du Canada):** Une simple lecture du Budget des dépenses montre que les objectifs sont exposés en termes très généraux et libellés de façon à toucher les cordes sensibles. Il ne m'appartient pas de dire si c'est bien sous cette forme qu'ils doivent être soumis au Parlement. Mais le principe de la gestion par objectif exige que les responsables sachent exactement ce qu'ils doivent faire.

Toute l'équipe ayant participé à l'étude sur le contrôle de la gestion financière a demandé à consulter les documents pour voir si les directeurs de programmes avaient reçu de leurs supérieurs un exposé précis de leurs tâches. Or, on n'a pas trouvé un seul cas où un supérieur hiérarchique avait donné des ordres clairs et précis à ses subordonnés concernant la préparation des prévisions budgétaires.

Notre étude n'a donc pas porté uniquement sur le haut de la hiérarchie mais, au contraire, sur les employés qui sont appelés à établir le budget. Or, c'est le manque de clarté dans ce domaine qui a fait l'objet d'un commentaire de l'auditeur général dans son rapport à ce sujet.

**M. Towers:** Je me demande si ceci n'est pas dû au fait que le système parlementaire autorise des changements aux échelons supérieurs qui sont justement chargés de définir la politique, si, lorsqu'un ministre change de portefeuille, cela entraîne bien souvent des changements de sous-ministres. Au cours des dernières années, nous avons vu défiler toute une série de ministres chargés du Conseil du trésor et des Finances. Est-ce que ceci ne serait pas l'une des causes du problème?

[Text]

Committee, but I am just wondering if this is a part of the problem that we are having to deal with. I just wonder if Mr. Ross could comment on that?

**Dr. LeClair:** Mr. Chairman, right away I should point out that the third column, the paragraph that you now have referring to 10.9, is a misprint. So perhaps we should stick to what is in the second column of the Treasury Board response.

Mr. Chairman, I have some problem understanding exactly what we are talking about. I presume what Mr. Ross is referring to is that line managers are not told clearly enough what they are supposed to be doing. Mr. Ross is saying that this is not written somewhere and he is presumably talking about the system of conveying down to line managers what the deputy minister wants to be done in the department. Now, from my own experience, I know this is done often the other way around, from top to bottom. One specific example is the people in Food and Drugs know exactly what they are supposed to be doing in the most minute detail; what their objectives for that year are. They are the ones who usually bring it up to the deputy minister and the role of the deputy minister and presumably the role of the minister is to make sure that these are in accord with the general priorities of the government.

It is a two-way street. It is not something that is handed down from on top of the mountain to the managers. They participate, they participate in this very actively from the beginning of the program forecast exercise.

Now, whether this can be enshrined in writing, is a point which is well taken. The management objectives by definition, if you want to have somebody accountable for what has been done over the years, presumes that at the beginning of the year you have spelled out these objectives. Now, these are occasionally spelled out in writing, but I would say that most of the time they are spelled out in conversations, in the mutual understanding and in a continuing monitoring on the part of the deputy and his assistants to make sure that the program is progressing in the way agreed to.

The point of Mr. Ross, that this should be written down somewhere in a book to be up-dated throughout the year I think is well taken but there is a question then of how much of this you need and presumably how much of this would be reflected in the estimates. This could mean 20 times the thickness of this book if we tried to reflect these all the way down the line for every single department.

**Mr. Towers:** I think perhaps, Mr. Chairman, Dr. LeClair was perhaps looking at it in perhaps just a little different light than I was. I was not thinking necessarily that, it should be spelled out from A to Z. But actually, the application of it should apply in such a manner that you would not have necessarily to have done in this manner and, of course, my question was: does our Parliamentary system of exchange of Ministers and Deputy Ministers have an adverse effect on the overall policy?

[Translation]

**M. LeClair:** Je signale que le paragraphe 10.9, dans la troisième colonne, contient une erreur typographique. Il vaut donc mieux s'en tenir à la deuxième colonne où figure la réponse du Conseil du trésor.

Monsieur le président, je ne suis pas très sûr de comprendre de quoi vous parlez. M. Ross semble dire que les fonctions de directeurs de programmes ne sont pas suffisamment précisées. Celles-ci ne figurent nulle part par écrit, ce qui voudrait dire que les différents directeurs de programmes ne connaissent pas les intentions précises de leur sous-ministre, quant au travail à effectuer. Or, je sais, de ma propre expérience, que cela se fait généralement du haut de la hiérarchie vers le bas. Ainsi, les employés des aliments et drogues connaissent le moindre détail des tâches qui leur incombent et les objectifs prévus pour l'année en cours. Ce sont les employés d'ailleurs qui signalent différents problèmes à l'attention du sous-ministre, lequel, ainsi que le ministre, doivent veiller à ce que le travail accompli soit conforme aux objectifs généraux fixés par le gouvernement.

Cela doit donc fonctionner dans les deux sens, les sous-ministres devant exposer clairement leurs objectifs aux directeurs de programmes, lesquels, à leur tour, doivent participer activement à l'élaboration des programmes.

La question est de savoir si ce système peut être mis par écrit. La gestion par objectif veut que les objectifs soient définis en début d'année, de façon que les responsables puissent ensuite être appelés à rendre des comptes. Les objectifs peuvent parfois être mis par écrit, mais la plupart du temps, ils sont arrêtés verbalement, lors de discussions, le sous-ministre et ses deux adjoints devant surveiller tout le temps la bonne marche des travaux.

M. Ross a dit que ces directives devraient être mises par écrit et mises à jour tout au long de l'année; la question se pose alors de savoir si toutes ces données doivent figurer dans le budget des dépenses, ce qui entraînerait la multiplication par 20 de son volume.

**M. Towers:** M. LeClair semble envisager le problème d'un point de vue différent du mien. Je n'ai jamais dit que tout devrait être spécifié de A à Z. Ce que je voudrais savoir, c'est si le fait de changer tout le temps de ministre ou de sous-ministre n'a pas de répercussions préjudiciables pour la politique dans son ensemble.

[Texte]

• 1205

**Dr. LeClair:** Mr. Chairman, in my own experience the answer to this would have been "no". I think the change of either the Minister or the Deputy Minister is something which is caught up within two to three months at the most and the machinery is there and continues. I do not think the fact that there is a change of Minister every two or three years, or even a Deputy Minister every three to four years, in any way brings either a discontinuity or a lack of definition of objectives. Of course, a new Minister, or a new Deputy Minister, occasionally, intends to change the objectives, and, to that extent, that is happening but I do not see that the change per se is a major problem.

**Mr. Towers:** I still have not got it clear in my mind, Mr. Chairman. Dr. LeClair said line managers are not being told what they should be doing and it seems to me that, somewhere in the chain of command or in the chain of events, it has to be the responsibility of the Minister, I would think. All of us have had the situation and circumstance where we seem to be going in circles and that eventually in difficult situations, you have to end up at the ministerial level and it would seem to me the ultimate responsibility would lie at the ministerial level. Would this be correct?

**Dr. LeClair:** Mr. Chairman, I am sorry if I conveyed the impression that the objectives were not transmitted. They are transmitted. However, there are not thousands of pages of written material transmitting these objectives and to the extent that changes in both the Minister and the Deputy Minister mean that these objectives have to be redefined, yes this happens, but it takes a while. It takes a while before a new direction, if I may, is taken as far as that Department is concerned. But there is no vacuum when there is a change. There is no vacuum. The departments will still go with the old objectives, if I may use that term, until they are changed.

**Mr. Towers:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** All right. Supplementaries? Mr. Mazankowski?

**Mr. Mazankowski:** Yes, Mr. Chairman. It rises partly out of Mr. Towers' question and partly out of Mr. Mensforth's answer to a previous question having regard to the issue of more information. I think you made reference to the fact that, on one occasion, the Minister's briefing book was made available to members of the Committee and it expedited the work of that Committee.

In looking at the Central Administration of the Public Service Program and in its program description its duties are to,

- reflect the priorities which the government assigns to the objectives;
- increase the effectiveness of existing and proposed programs;
- increase the efficiency with which the manpower, facilities, equipment, materials and supplies are used in the operation of programs; and to

[Traduction]

**M. LeClair:** Je ne pense pas, monsieur le président. Il ne faut généralement que deux à trois mois pour opérer les rajustements nécessaires en cas de changement d'un ministre ou d'un sous-ministre. Je ne trouve pas que le fait de changer de ministre, tous les deux ou trois ans, ou de sous-ministre, tous les trois ou quatre ans, nuise à la continuité des objectifs. Certains nouveaux ministres ou sous-ministres peuvent, bien entendu, décider de changer tel ou tel objectif. Mais, dans l'ensemble, les changements de titulaires ne constituent pas un problème majeur.

**M. Towers:** M. LeClair a dit que les directeurs de programmes n'obtiennent pas un exposé clair de leurs fonctions, ce qui, je pense, est de la compétence du ministre. Nous savons tous que pour résoudre certains problèmes compliqués il faut aller jusqu'au ministre et que, donc, en dernière analyse cette tâche également relève de sa compétence.

**M. LeClair:** J'ai dû mal m'exprimer, car je n'ai jamais voulu dire que les objectifs n'étaient pas communiqués à leurs destinataires. Seulement, cela ne se fait pas par écrit nécessairement, et lorsque le poste de ministre ou de sous-ministre change de titulaire, on procède parfois à des modifications d'objectifs, ce qui exige un certain temps. Même dans ce cas, il n'y a pas de temps mort, car le ministère continue à mettre en œuvre les objectifs anciens jusqu'à ce que ceux-ci soient modifiés.

**M. Towers:** Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Y a-t-il des questions supplémentaires? Monsieur Mazankowski.

**M. Mazankowski:** Je vous remercie, monsieur le président. M. Mensforth a dit que le dossier explicatif destiné au ministre avait été distribué aux membres du Comité, ce qui avait facilité la tâche de ce dernier.

Je trouve la description suivante des fonctions dans la description des programmes figurant dans le document intitulé Administration centrale du programme de la Fonction publique.

- traduire les priorités assignées aux objectifs par le gouvernement;
- accroître l'efficacité des programmes existants et à venir;
- accroître l'efficacité d'utilisation de la main-d'œuvre, des installations, de l'équipement, du matériel et des

[Text]

—develop the Estimates for the approval of Parliament.

Then it goes down a little further and we get into Evaluation and Planning. This relates to my question.

—Development and application of methods and procedures for:

—evaluating the effectiveness and efficiency of programs and projects, and

—ensuring that the government has the information it requires to make and carry out decisions to increase program effectiveness and operating efficiency. The analysis of organizational relationships and structures to determine if changes could be made that would increase operating efficiency and program effectiveness;

It seems to me that, along the lines which Mr. Mensforth indicated, if members of Parliament, who were serving on the Committees studying the Estimates, were given a little more information upon which the spending programs and the decisions have been made, if we could have the evaluation, some form of the evaluation analyses, certainly we would be in a much better position to deal more effectively with the government spending program.

• 1210

As it is right now, there is a tremendous imbalance. The Minister has the information on cost effectiveness but we do not have it.

I compare our situation with that of the United States. They have what they call a Congressional Budget Office which provides this kind of independent information to members of the committees who are studying spending programs. They project costs. They provide such analytical and detailed information and they can prescribe alternatives to the programs that are advanced within those estimates. It seems to me that though we may have a wealth of information, we are still very short on the kind of information that would be most helpful to us in zeroing in on the real issues that go to make up the spending priority decisions.

Dr. LeClair, since you have assumed your position, are you giving any consideration to that in light of the recommendations the Auditor General has advanced? I am wondering if he would be prepared to comment as well on my observations in this regard because it seems to me that the government has the information but Parliament does not have it and it is Parliament's duty to approve the estimates and the spending priorities of the government.

Dr. LeClair: Sir, I have to lay aside my own feelings here and say that this is strictly a policy decision. You are right, sir, in saying that the information is there. Now whether this information should be given to parliamentarians is definitely a

[Translation]

approvisionnement pour la mise en œuvre de programmes;

—rédiger le budget des dépenses en vue de son adoption par le Parlement.

Ensuite, un peu plus loin, on aborde le problème de l'évaluation et de la planification, domaine qui se rapporte justement à ma question.

—mise au point et application de méthodes et procédures destinées à évaluer l'efficacité et l'efficience des programmes et projets, et

—s'assurer que le gouvernement dispose des renseignements nécessaires pour accroître l'efficacité des programmes et du travail;

—procéder à une analyse de rapports et structures d'organisation en vue de déterminer si des modifications éventuelles sont susceptibles de renforcer l'efficacité du travail et des programmes.

Comme M. Mensforth l'a dit, si les membres du Comité chargé d'étudier le budget des dépenses pouvaient obtenir les données qui sont à l'origine des dépenses engagées et des décisions prises, ils seraient mieux à même de juger en connaissance de cause les programmes de dépenses du gouvernement.

Actuellement, le déséquilibre est immense. Le ministre a les renseignements nécessaires sur l'efficacité des coûts mais nous ne les avons pas.

En comparant notre situation avec celle des États-Unis, je dirais que là-bas, il y a un bureau du budget du Congrès qui fournit aux membres des comités étudiant les programmes des dépenses des renseignements indépendants. Ce bureau prévoit les prix de revient; fournit des renseignements analytiques détaillés et peut prescrire des solutions de rechange aux programmes établis dans le cadre de ces budgets. Il me semble que nous, bien que nous ayons d'innombrables renseignements, nous n'arrivons pas à obtenir ce qui nous permettrait d'étudier les vraies questions en cause, sujettes aux décisions prises au point de vue priorités de dépenses.

Monsieur LeClair, depuis que vous occupez votre poste, avez-vous songé à cette question dans l'optique de ces recommandations de l'auditeur général? Je me demande s'il est prêt à commenter mes remarques car il me semble que c'est le gouvernement qui détient les renseignements, mais c'est le Parlement qui doit approuver le budget et les priorités de dépenses du gouvernement.

M. LeClair: Je dois oublier ici mes propres sentiments et indiquer qu'il s'agit là strictement d'une décision politique. Vous avez raison de nous dire que les renseignements existent mais, quant à savoir s'il faut les fournir aux parlementaires,

[Texte]

policy question that should be answered by the Minister. I do not think we should get involved in this one.

**The Chairman:** Mr. Macdonell.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, I am a servant of Parliament and therefore it will continually be my job to do my best to persuade through my reports and through direct discussions with the officials to try to get the kind of information that Mr. Mazankowski is referring to laid before Parliament by whatever means. The estimates obviously are the formal means.

There is another point that I think Mr. Mazankowski touched on—and so did Mr. Drury—and that is that the estimates basically are the starting point of the entire expenditure control system of the government, and, by law, the Auditor General is required to report to Parliament on whether or not money has been spent for the purpose for which it was voted. Dr. LeClair and I think Mr. MacDonald referred earlier to an amount of money that might be, for example, \$200 million, of which \$190 million is for one purpose. So for the Auditor General to comply with the law, he will continually be required to try to get the kind of information not only for the information of the members of Parliament but so that he can discharge his duties.

I think we might as well face it, that there has always been, I suspect, and certainly it is likely that there will always be, some difficulty in reconciling our two different viewpoints, consistent with not giving, as Dr. LeClair referred to and I think Mr. Drury touched on, so much information that it chokes people. I stated in my reply to Mr. Drury that I think it is a more selective approach to information.

**Mr. Mazankowski:** Right.

**Mr. Macdonell:** I think that is really the name of the game. Standardization, in some cases, is just not producing the right answers. Since estimates are one of the things on which Mr. Drury asked a very direct question, what has been done? I am very sympathetic to the fact that not a great deal has been done. We have said so.

I think, as Mr. Mensforth said, there has been a lot of work accomplished. I think internal audit, for example, is something we are vitally concerned with because we must be able to rely on the entire system of internal audit. But estimates are an absolutely vital thing, and we propose to spend a fair amount of time with the Treasury Board people in trying to present, sir, to Mr. Mazankowski and all members of Parliament, options.

Instead of going around to members and saying, What would you like to have? I think it will facilitate their answers if we are in a position jointly to submit options that are available to see whether we are getting closer. I am not sure, Mr. Mazankowski, that I am getting the proper thrust of your question, but that is the way I feel about it.

• 1215

**Mr. Mazankowski:** Thank you. The question really is, is there the opportunity to get that kind of information? Certain-

[Traduction]

c'est au ministre d'en décider. Je ne crois pas que ce soit à nous de répondre.

**Le président:** Monsieur Macdonell.

**M. Macdonell:** Monsieur le président, je suis le serviteur du Parlement et, par conséquent, dans mon emploi, je ferai de mon mieux, par mes rapports et par mes discussions avec les fonctionnaires, pour fournir ces renseignements que demande M. Mazankowski. Je ferai de mon mieux pour les fournir au Parlement; le budget constitue en fait le moyen officiel d'examen des dépenses.

Il y a une autre question que M. Mazankowski a soulevée, ainsi que M. Drury, et c'est ce fait que le budget constitue la base même de tout le système de contrôle des dépenses du gouvernement et que, de par la loi, l'auditeur général doit indiquer au Parlement si les fonds ont bien été dépensés pour les objectifs votés. M. LeClair et, je crois, M. MacDonald, ont cité plus tôt, par exemple, un montant de 200 millions de dollars dont 190 millions étaient destinés à un objectif défini. Donc, si l'auditeur général veut suivre la loi, il sera obligé d'obtenir continuellement des renseignements à l'intention des députés mais aussi pour remplir ses propres fonctions.

Je crois qu'il vaut mieux reconnaître que nous avons toujours eu et que, vraisemblablement, il y aura toujours des difficultés pour concilier nos deux points de vue, compte tenu du fait, comme M. LeClair l'a indiqué et, je crois, M. Drury, qu'il faille éviter de donner des renseignements en si grand nombre que le public en soit étouffé. J'ai indiqué, dans ma réponse à M. Drury, que je pensais qu'il fallait mieux choisir les renseignements.

**M. Mazankowski:** C'est exact.

**M. Macdonell:** Je crois que c'est là réellement la règle du jeu. Lorsqu'on normalise, dans certains cas, on n'obtient pas nécessairement des réponses justes et, puisque le budget est l'un de ces domaines au sujet duquel M. Drury a posé cette question si directe, ce qui a été fait, nous avons déclaré que pas grand-chose n'avait été fait.

Je crois, comme M. Mensforth l'a déclaré, qu'au contraire on a beaucoup accompli. Je dirais, par exemple, que le domaine de la vérification interne des comptes constitue un domaine essentiel mais que le budget lui aussi est essentiel et que nous nous proposons de passer pas mal de temps à discuter avec les agents du Conseil du trésor pour essayer de donner à M. Mazankowski et à tous les députés des choix.

Plutôt que de demander aux députés ce qu'ils aimeraient avoir, je crois qu'il vaudrait mieux leur soumettre des choix afin de cerner de plus près le problème et de leur faciliter les réponses. Je ne suis pas sûr, monsieur Mazankowski, d'avoir bien traité de l'essentiel de votre question, mais je vous ai donné mon opinion.

**M. Mazankowski:** Merci. La question est en fait de savoir s'il y a des possibilités d'obtenir ce genre de renseignements? Il

*[Text]*

ly there are two sides to the coin. The government has to justify spending money either on political grounds, or on grounds of efficiency or effectiveness. Sometimes we have to share in that judgment, as well, as parliamentarians. It seems to me that we do not have the kind of gut information necessary to decide whether the money that was spent on program *a* was justified on political grounds, or whether it was simply on the basis of an effective cost-benefit analysis. It seems to me that if we are going to study and scrutinize government spending and, indeed, have the opportunity to challenge the government in its spending priorities, we really need that kind of information, or at least it should be available if we request it.

**The Chairman:** Supplementaries—we are still on them, you know. Mr. Francis, please. No. Mr. Martin.

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, I would like to ask the Auditor General to comment, if he might, on this basic point I was alluding to earlier, and it does arise in part from this very recent interchange with a group of people from industry who were attending one of these seminars established by the Parliamentary Centre. These people yesterday were senior financial officers from the private sector, who were up here learning about the parliamentary system related specifically to the area of financial control. They were questioning Mrs. Pigott and myself, as two members of Parliament, and commenting on what we should be doing, in their view, in terms of reviewing estimates and endeavouring to maintain some form of financial control from the parliamentary end. Incidentally, they all had different views of what they thought should be the job of the parliamentarian. It has led me to think, that plus the experience of the three years up here, a fundamental issue here is, indeed, to determine what is the most appropriate role for the member of Parliament who is asked to review proposed estimates for the following year. What is his role? What should his most effective role be in terms of endeavouring to do the job of maintaining parliamentary control over governmental expenditures?

It seems to me that it is even more basic than worrying about the material he is presented with. I am not sure that we should be changing all the farm implements and the machinery until we are quite sure what we are going to farm; before we go out to buy a whole lot of new machinery, let us determine what crops we are going to grow, or what kind of livestock we are going to keep. I wonder whether the Auditor General might not be able to assist in this area—bearing in mind the over-all need for parliamentarians to presume they exercise some kind of control—as to what he thinks the basic role of the member of Parliament should be in this process, before he suggests the kind of material he should have. Let us find out what the role is first, or let us be sure that we are all confident as to what the role is first, before we come up with some new materials.

**Mr. Macdonell:** Mr. Chairman, that is a pretty tall order, but I think it is pretty fundamental too, and I will certainly attempt an answer to that.

*[Translation]*

y a deux côtés à la médaille: le gouvernement doit justifier ses dépenses, soit du point de vue politique, soit du point de vue efficacité. Nous devons, à l'occasion, peser aussi ce jugement à titre de parlementaires, et si nous n'avons pas les renseignements absolument essentiels qui nous permettent de décider si l'argent a été dépensé pour un programme justifié au point de vue politique ou simplement au point de vue rendement, alors il me semble que nous avons besoin de ces renseignements. Pour scruter de près les dépenses du gouvernement et avoir la possibilité de discuter des priorités établies par le gouvernement, il nous faut ce genre de renseignements ou, tout au moins, pouvoir les obtenir lorsque nous les demandons.

**Le président:** Des questions supplémentaires... Nous sommes toujours aux questions supplémentaires. Monsieur Francis, s'il vous plaît. Non. Monsieur Martin.

**M. Martin:** J'aimerais demander à l'auditeur général son opinion sur cette question fondamentale à laquelle j'ai fait allusion plus tôt. La question s'est posée partiellement à la suite d'un échange d'idées fait récemment avec un groupe de personnes appartenant à l'industrie et qui assistait à un de ces colloques établis par le Centre parlementaire. Nous avions, hier, des agents supérieurs des services financiers du secteur privé qui se mettaient au courant du système parlementaire, et particulièrement des contrôles financiers. Ils nous posaient des questions, à M<sup>me</sup> Pigott et moi-même, comme députés, et apportaient leurs idées sur ce que nous devrions faire, à leur avis, pour examiner le budget et essayer de contrôler les finances du point de vue parlementaire. En passant, je dirais qu'ils concevaient tous d'une façon différente notre travail de parlementaires dans ce domaine. Alors, en songeant à mon expérience de trois années ici, je me suis demandé quel était vraiment le rôle du député à qui on demande d'examiner les prévisions budgétaires pour l'année à venir? Comment pourrait-il se montrer efficace et bien assurer le contrôle parlementaire des dépenses gouvernementales?

Il me semble que cette question est même plus fondamentale encore que celle de s'inquiéter des documents qu'on lui présente. Je ne crois pas qu'il faille changer tous les instruments aratoires lorsqu'on n'est pas sûr qu'on va faire de la culture. Avant d'acheter toutes sortes de machines, examinons ce que nous allons faire pousser et quel est le bétail que nous allons élever. Je me demande si l'auditeur général ne pourrait pas nous aider dans ce domaine et, compte tenu du fait que nous, parlementaires, sommes censés exercer quelque genre de contrôle, il pourrait peut-être nous indiquer comment il conçoit le rôle fondamental du député dans tout ce processus avant de nous indiquer ce qu'il pense être les renseignements que nous devrions obtenir. Essayons, avant tout, de préciser quel rôle nous voulons jouer, car ceci nous donnera la confiance nécessaire.

**M. Macdonell:** Monsieur le président, voilà un ordre bien élevé, mais je crois qu'il est fondamental et je vais essayer d'y répondre.

## [Texte]

The name of this Committee is the Standing Committee on Public Accounts . . .

**Mr. Martin:** I am sorry, I am not just referring to this Committee, we are talking about the format of estimates, which go to all committees.

**Mr. Macdonell:** I guess what I wanted to tie together here is (a) the estimates, which go to other committees for consideration, and I think Mr. Martin's question is what is the parliamentarian expected to do when the estimates are submitted to him . . .

**Mr. Martin:** Or, what should he be doing?

**Mr. Macdonell:** I think we cannot answer that question properly unless we tie together the fact that good information is given, which enables the parliamentarian to know what the money is going to be spent for. We start with that.

Secondly, he must have some assurance that when these estimates are approved that, in fact, is how the department is going to account ultimately for what was done with this money, and that is in the form of the public accounts. I think the two things have to be consistent and I think there has to be more information provided as to how that money was spent. What sort of operating information can be provided to make it more meaningful.

• 1220

Finally, I think, Mr. Chairman, we must use the principle of exceptions. Variances, for example, in my opinion, are a vitally important part of any kind of information that is submitted. So, we should start with the Estimates, work our way through the process and have a consistent accounting system. Mr. Andras corrected me in using the word "budgetary control," which is a phrase which is commonly used in the private sector. He said it is confusing to use that to a member of Parliament. He said, "Why do you not use 'expenditure control,'" and I accept that. But I do think, when you come to the end of the road, the member of Parliament must have the kind of information that enables him to feel confident that he knew what the money was asked for and that, when the accountability time arrives, that he is able to track down to see what was obtained for that money, and in particular, the variance side. In other words, if certain units of production were expected for the moneys that he authorized, or he helped to authorize, and those units were not produced, or there was a shortfall, or more money was needed, I think that provides him with the kind of information that enables him to probe and to find out what happened.

Now, Mr. Martin, himself, is a Chartered Accountant, and he has a good background in the private sector, and, in a short period of three years, he has acquired, in my judgment, a great deal of background about the subject we are discussing.

I am not sure, sir, whether I have in fact grappled with your question but it is a very important question.

**The Chairman:** Thank you.

## [Traduction]

Vous avez comme nom: Comité permanent des comptes publics . . .

**M. Martin:** Je m'excuse, je ne parle pas simplement du présent comité mais aussi de la forme sous laquelle se présentent les prévisions budgétaires qui sont fournies à tous les comités.

**M. Macdonell:** Je crois que ce que je voudrais intégrer ici c'est d'abord les prévisions budgétaires qui vont à d'autres comités pour étude, et M. Martin me demande ce que le parlementaire est censé faire lorsque le budget lui est soumis.

**M. Martin:** Ou ce qu'il devrait faire?

**M. Macdonell:** Je ne crois pas que nous puissions répondre d'une façon appropriée à cette question sans considérer qu'il faut fournir de bons renseignements pour que les parlementaires sachent à quoi l'argent sera utilisé. Nous allons commencer par là.

En deuxième lieu, le parlementaire doit aussi recevoir l'assurance qu'une fois que les prévisions budgétaires seront approuvées, c'est sous cette forme qu'en définitive le ministre devra justifier la façon dont il a dépensé l'argent et qu'il s'agit là des comptes publics. Je crois que les deux questions doivent être considérées ensemble et qu'il faut fournir plus de renseignements sur la façon dont ont été dépensés les fonds, mais quelle sorte de renseignements faudrait-il fournir?

En fin de compte, il faut tenir compte du principe d'exceptions et il faut qu'il y ait de la variété; à mon avis, c'est essentiel dans les renseignements qui sont fournis. Donc, nous devrions partir des prévisions budgétaires et retracer tout le processus et établir un système de comptabilité logique. M. Andras a critiqué l'utilisation du terme «contrôle budgétaire» qui couramment est utilisé dans le secteur privé et il m'a dit que cela prêtait à confusion dans le cas d'un député et qu'il préférerait que j'utilise: «contrôle des dépenses». Je n'y vois pas d'inconvénient. Mais, d'un autre côté, je pense que le député doit disposer du genre de renseignements qui lui permette d'être sûr de la raison pour laquelle on avait demandé ces fonds et être capable, lorsque le moment de rendre des comptes est arrivé, de retracer ce qu'on avait obtenu avec ces fonds et de tenir compte en particulier des variétés. En d'autres termes, si pour les fonds qu'il a autorisés ou aidé à autoriser, on s'attendait à obtenir certaines unités de production et que ces unités ne se soient pas matérialisées ou qu'il y ait eu des manques ou qu'il ait fallu de l'argent supplémentaire, je crois qu'on lui fournit là le genre de renseignements qui lui permet d'enquêter et de trouver ce qui s'est produit.

M. Martin est lui-même comptable agréé et il a de l'expérience dans le secteur privé et, pendant les trois ans où il a travaillé, il a pu, à mon avis, acquérir une très bonne connaissance du sujet dont nous discutons.

Je ne suis donc pas sûr d'avoir saisi toute votre question qui est une question si importante.

**Le président:** Merci.

## [Text]

Mr. Drury.

**Mr. Drury:** First, I want to comment. I think Dr. LeClair, in a commendable desire to protect the apparatus, said the information is there and it is a matter of ministerial advice or decision as to how much of it, and how it should, be provided. Surely, the appointment of this distinguished official, that has just been announced, is a recognition of the fact that either the information is not there or it is not being properly assembled. His job, basically, is to put together a useful, usable, information system. Mr. Macdonell describes his functions as a chief staff officer for the organizing and providing of information. So, I do not think Mr. Andras is going to be much help in saying, just with a wave of the wand, a stroke of the pen, we can provide you with the information. I do not think, in usable, intelligible, form it is there now. It is my own view. And the job of this man is to put it there, and if it is there, there is no problem about availability. The reason it is not made available is that it is not organized to be made available. And I see his task principally as being this: the organization of usable information. That is just a comment, it was not a question.

But I would rather come back to the larger question in respect of Mr. Towers question about 10-9. Mr. Ross said two, perhaps, unfortunate things. One was about what kind of information was provided to Parliament. The estimates really were not his concern. He was interested in, and speaking, here, to what kind of information and instructions were provided within the apparatus. You, Mr. Auditor General, as our adviser, guide and mentor, have, as a primary responsibility, what it is we get. Mr. Ross made a second observation, which is true, I think, namely, that the objectives, as stated in the Estimates, tend to be about motherhood and not much guidance to anybody. I think that is also very true. But I hope the Auditor General is going to be concerned about this, because the motherhood statements, while they are of no use to the apparatus, are equally of no use to the M.P. and he cannot effectively carry out all those words that Mr. Mazankowski read or that you yourself state, the provision of an understanding of what it is all about, unless these objectives are articulated in a useful and intelligent way. Now, what are we doing about getting these objectives rather more meaningfully, to use a terrible term, stated?

• 1225

**The Chairman:** I assume that is directed to Dr. LeClair.

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, I learned a long time ago not to argue with the former President of the Treasury Board.

**The Chairman:** Maybe we are more worried about whether you argue with the present one.

**Mr. LeClair:** I think though his point, that the information is not in a form which can be within a day transmitted to the parliamentarian, is a good observation. What I had in mind

## [Translation]

Monsieur Drury.

**M. Drury:** Tout d'abord, je dirai que M. LeClair, dans son désir louable de protéger le système, a indiqué que les renseignements étaient là et que c'était au ministre de décider de quelle façon ces renseignements devraient être fournis, et combien aussi. Il n'y a pas de doute que le fait qu'on vient juste d'annoncer la nomination de ce fonctionnaire distingué indique que ces renseignements ne sont pas là ou qu'ils ne sont pas convenablement compilés. Ses fonctions consisteront justement à établir un système efficace et utilisable. M. Macdonell décrit ses fonctions comme étant celles d'un agent du personnel en chef chargé d'organiser et de fournir les renseignements. Je ne crois donc pas que M. Andras puisse nous aider beaucoup en disant que d'un seul coup il va pouvoir nous fournir ces renseignements, car je ne crois pas que nous les ayons maintenant sous forme utilisable et intelligible. C'est une opinion personnelle et le titulaire du poste devra justement veiller à ce que ces renseignements soient disponibles. La raison pour laquelle ces renseignements ne sont pas actuellement disponibles, c'est qu'ils ne sont pas agencés de façon à pouvoir être rendus disponibles. La tâche de ce fonctionnaire sera donc principalement, dans mon optique, d'agencer sous forme utilisable les renseignements. Mais cela est un commentaire et non pas une question.

J'aimerais en revenir à cette question vaste en rapport avec la question de M. Towers, 10-9. M. Ross a peut-être indiqué qu'il y avait deux situations malheureuses. Tout d'abord, celle du genre d'information fournie au Parlement, et le budget n'était pas réellement sa préoccupation, mais il se préoccupait de savoir quel genre de renseignements ou de directives on fournissait dans le cadre du système. Vous, monsieur l'auditeur général, qui êtes notre guide et conseiller, vous avez la responsabilité première de vous assurer du genre de renseignements que nous recevons. M. Ross a fait une deuxième observation qui est véridique quant aux objectifs tels qu'ils sont indiqués dans les prévisions budgétaires. Il a dit, et ceci est exact, que ces objectifs ont une tendance à être paternalistes et ne sont pratiquement utiles à personne comme directives. J'espère que l'auditeur général va se préoccuper de la question car, faire des déclarations paternalistes est inutile dans le cadre du système, est inutile pour nos députés. S'il ne peut mettre en pratique les mots que M. Mazankowski a lus et que vous avez vous-même déclarés, tout cela est un exercice futile à moins que les objectifs ne soient clairement et intelligemment redéfinis. Que faisons-nous exactement au sujet de ces objectifs pour les rendre plus efficaces, comme on l'a déclaré?

**Le président:** Je suppose que cette question est posée à M. LeClair.

**M. LeClair:** J'ai appris depuis longtemps qu'on ne discute pas avec l'ancien président du Conseil du trésor.

**Le président:** Peut-être que nous préférons que vous discutiez avec le titulaire actuel du poste.

**M. LeClair:** Je crois que c'est une observation juste de dire que les renseignements ne se trouvent pas sous une forme permettant de les transmettre du jour au lendemain aux

## [Texte]

was that the information is there, perhaps in the mind of the analyst, in the mind of the directors of the Program Branch, in the mind of the Deputy Secretary of the Program Branch, and when we make a recommendation on the program forecast it is based on some information, as inadequate as this may be in the sense of being able to write it down. But the information is conveyed to us. And, as you know, we have now in the planning branch a group of people who are actually doing the so-called formal evaluation of efficiency and effectiveness, and quite a bit of this now is in written form. It is not complete, it is in the embryonic form, we are starting to do this, and hopefully the Comptroller General will assist them to do this in a systematic way.

So what I am trying to say, Mr. Chairman, is that we agree with Mr. Drury on this. The information is not in a form which can be transmitted but I would hope that we do not conclude that there is no information at all, because there is quite a bit of it.

**The Chairman:** Well, what we are basically talking about though is the accessibility and the availability of information that is going to convey the true purpose of what the vote or the money to be expended is all about. Now, Mr. Drury makes the point, presumably as an ex Cabinet Minister, that if the information was there it would be available to the M.P.s. I think what he means is that if the information was there it should be available to the M.P.s. I am rather skeptical that it has been made available in the past. I think much of this, of course, has to depend on the attitude of the individual ministers. I know it is probably highly irregular, Mr. Drury, but, as I am Chairman and no one is going to call me out of order, could I ask you whether, when you were a Cabinet Minister, you would, for instance, turn over to the estimates committee your briefing book?

**Mr. Drury:** Yes.

**The Chairman:** Well, I do not know if the request has ever been made but I am sure in most committees from now on that request is going to be made to the Minister. And that may have a deleterious effect on what is going to be in the Minister's briefing.

Somebody mentioned two sets of books. Do I gather, Mr. LeClair, that it may well be that in respect of these briefing books, these manuals on estimates, these guides on financial administration, program forecasting, the epistles, that there is some consideration at least being given that these may be available to M.P.s, if they ask for them?

**Mr. LeClair:** I am sorry, Mr. Chairman, I cannot say that consideration is given to this. I can only say that I will now take it up with my Minister, as a result of this morning's meeting.

**The Chairman:** Certainly I think the consensus of the feeling here is that anything that the Minister has should be made available to the M.P.s. I mean, generally speaking.

**Mr. Drury:** Well, I would exercise some restraint on this.

## [Traduction]

parlementaires. Ce que je voulais dire, c'est que les renseignements sont là peut-être pour l'analyste, pour les directeurs des programmes, pour le sous-secrétaire de la Direction des programmes et, lorsque nous présentons une recommandation qui sert de prévision pour le programme, elle est basée sur des renseignements, même si ceux-ci ne peuvent pas être mis sous forme écrite. Les renseignements, cependant, nous sont fournis et, comme vous le savez, nous avons maintenant, à la division de la planification, un groupe de gens qui s'occupent de l'évaluation de l'efficacité et nous avons maintenant pas mal d'éléments sous forme écrite. Nous en sommes encore au début et nous espérons que le contrôleur général nous aidera à systématiser ces éléments.

Ce que nous voulons faire comprendre, c'est que nous sommes d'accord avec M. Drury à ce sujet: les renseignements ne se trouvent pas sous une forme qui permette de les transmettre mais que cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de renseignements.

**Le président:** Ce dont nous parlons principalement, c'est d'avoir accès à ces renseignements de les avoir à notre disposition afin que nous puissions juger de la raison pour laquelle on a voté le crédit ou de la façon dont l'argent doit être dépensé. M. Drury a indiqué, probablement comme ancien ministre, que si les renseignements étaient là, on devrait les fournir aux députés. Je crois que cela signifie, en fait, qu'il faudrait les rendre disponibles pour les députés. Je doute cependant que cela ait été le cas dans le passé. Je crois que ce qui se produira à l'avenir dépendra beaucoup de l'attitude des ministres, en particulier, et je sais que c'est probablement très irrégulier de poser cette question, monsieur Drury, mais à titre de président, personne ne va me rappeler que c'est irrégulier. Aussi je vous demanderais si vous seriez prêt, par exemple, à remettre au Comité qui s'occupe des prévisions budgétaires votre livre d'instructions.

**M. Drury:** Oui.

**Le président:** Je ne sais pas si la demande a été faite auparavant mais je suis sûr qu'au sein de la plupart des comités, à l'avenir, cette requête sera faite au ministre et que cela pourrait avoir des conséquences néfastes pour ce qui sera indiqué dans ces directives du ministre.

Quelqu'un a mentionné qu'il existait deux genres de livres. Monsieur LeClair, est-il vrai qu'on songe à fournir ces livres d'instructions, ces manuels sur les prévisions budgétaires, ces guides d'administration financière, de prévisions de programmes, ces épîtres aux députés, s'ils le demandent?

**M. LeClair:** Je m'excuse, monsieur le président, je ne puis dire si l'on y songe. Tout ce que je puis dire, c'est que je vais en discuter avec le ministre à la suite de cette séance, ce matin.

**Le président:** Très certainement, tout le monde est d'accord ici pour dire que tout ce dont le ministre dispose devrait être fourni aux députés. Je parle d'une façon générale.

**M. Drury:** Je dirais que j'apporterais certaines restrictions dans ce cas.

[Text]

• 1230

**The Chairman:** There are . . .

**Mr. Drury:** Our problem is too bloody much information now. This Committee has a raft of papers dealt at it that is almost impossible to deal with. This is just one Committee.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Drury:** To say the answer is to seek for more information, just more, is stumbling along in the dark. What we really want is significant information. We started out, I suggest, by asking the departments to say clearly, not in an obscure and, if not misleading at least not very enlightening, way, what it is they are trying to do.

**The Chairman:** Yes, but of the two devils, Mr. Drury, of too much information or too little information, surely we should err on the side of too much information, if for nothing else than to keep the paper industry and the printing industry going.

**Mr. Drury:** Mr. Chairman, I do not agree that we should resign ourselves to that Hobson's choice.

**The Chairman:** No. All right. But with the growth . . .

**Mr. Drury:** Let . . .

**The Chairman:** Yes. With the growth of specialization . . .

**Mr. Drury:** . . . what the Auditor General insists on, useful, good information, not too much or too little. Look at the quality.

**The Chairman:** Surely we have to trust the intelligence of M.P.s to reject the useless information in the belief that there may be a pearl of wisdom somewhere or other in all that vacuous language. With the growth of specialization, even by M.P.s themselves, and with the growth of research staffs in the buildings here, I think M.P.s are becoming more and more selective in what they are interested in. I would hope so, because this is the only way to tackle it. As time goes on there will be attempts to snow people under. We have seen attempts in this Committee this year, obviously. Nevertheless, you still can be selective in what you do.

**Mr. Mazankowski:** Mr. Chairman, may I just make a point of clarification? I think there is a bit of differentiation here. It is not a matter of having more information thrown at you. It is a matter of the availability of that information if a member or a Committee wants it. I think we all agree that we get an enormous amount of paper over our desks every day, and a lot of it we cannot use.

I am not suggesting that you establish a policy that all these evaluations be made available or be sent out in every instance. What I am saying is that if the request is made and that information is available, then we should have the opportunity of getting it. It is not a matter of proliferating the paper

[Translation]

**Le président:** Il y a . . .

**M. Drury:** Le problème auquel nous faisons face pour l'instant, c'est qu'il y a beaucoup trop de renseignements. Dans le cas du présent comité, il y a toute une flopée de renseignements et il est presque impossible de les traiter et ce n'est d'ailleurs pas le cas d'un seul comité.

**Le président:** D'accord.

**M. Drury:** Je pensais que rechercher plus de renseignements, c'est tout simplement s'embourber. Ce qu'il nous faut, ce sont des renseignements qui ont de la valeur et nous avons commencé par demander aux ministères de nous indiquer clairement et non pas d'une façon obscure ou trompeuse mais bien d'une façon claire ce qu'ils veulent réellement faire.

**Le président:** Oui, mais entre deux maux, monsieur Drury, soit trop de renseignements ou pas assez de renseignements, je crois qu'il faut choisir le moindre, c'est-à-dire trop de renseignements, ne fut-ce que pour donner du travail à l'industrie du papier.

**M. Drury:** Je ne crois pas que nous devrions nous en tenir à ce choix d'Hobson qui ne laisse pas d'alternative.

**Le président:** Non. C'est très bien. Mais avec l'augmentation . . .

**M. Drury:** Compte tenu de . . .

**Le président:** Oui, avec l'augmentation de la spécialisation . . .

**M. Drury:** C'est ce sur quoi l'auditeur général insiste, qu'on obtienne des renseignements utiles; on peut dire qu'il n'est pas question de trop ou pas assez de renseignements. Ce qu'il faut, c'est s'occuper de la qualité.

**Le président:** Je crois que nous devons nous fier à l'intelligence des députés pour faire le choix entre ce qui est utile et pas, au point de vue renseignements, et qu'ils seront capables de trouver la perle de sagesse dans toutes les phrases vides. Avec l'augmentation de la spécialisation, les députés eux-mêmes, ayant plus de personnel de recherche à leur disposition ici, sont en mesure de mieux choisir ce qui les intéresse. Je l'espère tout au moins, car c'est la seule façon d'aborder ces problèmes. Avec le temps, on cherchera à endormir les gens avec des flots de parole; on en a vu des essais en comité, cette année. Toutefois, nous pouvons toujours choisir ce que nous voulons faire.

**M. Mazankowski:** Permettez que je donne des précisions? Je crois qu'il faut établir une distinction ici. Il ne s'agit pas qu'on nous lance plus de renseignements; il s'agit qu'on nous donne des renseignements lorsqu'un député ou un comité en veut. Nous savons tous que nous avons nos bureaux ensevelis, chaque jour, sous des papiers dont beaucoup sont inutiles.

Je ne prétends pas que vous devriez établir une politique qui oblige à fournir toutes les évaluations ou à les envoyer dans chaque cas, mais ce que je veux dire, c'est que si une requête est présentée et que les renseignements sont disponibles, alors nous devrions pouvoir les obtenir. Ce n'est pas une question de

*[Texte]*

machines and the printing machines on a grand-scale basis, but it is a matter of obtaining that information if it is there. The availability rather than the proliferation is what I am really referring to.

**The Chairman:** Gentlemen of the Committee, is this a satisfactory enough examination of the 1975 aspects that hung over into the 1976 Report. As I indicated earlier, we did have two meetings set aside, last Tuesday afternoon and this morning, and due to circumstances we were only able to have it this morning. Is this enough? Shall we continue or what?

**Mr. Mazankowski:** I have more questions.

**The Chairman:** You have more questions?

**Mr. Mazankowski:** I have one more at the present time. There are a lot more I could ask, but if it is the disposition of the Committee to get down to other work . . .

**The Chairman:** I am in the hands of the Committee. Would you want to wait a few more minutes while Mr. Mazankowski asks his one more general question or do you want another meeting for this purpose? That is really what I am getting at.

**Mr. Martin:** Mr. Chairman, I know we agreed to do this, but we are interjecting this thing into the middle of some other outstanding business and I find this a little confusing. It is difficult to focus really solidly into this area while we still have these other outstanding matters. I would prefer to see us get our other business cleaned up, if we could, and then come back to this.

**Mr. Mazankowski:** Fine.

**The Chairman:** And then come back to it. So what you are asking for, then, would be another meeting sometime in the future on what we have been dealing with today.

• 1235

**Dr. LeClair:** And with the Minister.

**The Chairman:** And with the Minister, Dr. LeClair points out.

**Mr. Mazankowski:** I think that will be desirable.

**The Chairman:** All right. I am ready to adjourn the meeting then.

I would remind members of the steering committee that the steering committee will meet in Room 306, West Block at 11 o'clock on Tuesday morning. That is May 3. It is not a meeting of the Committee; it is a meeting of the steering committee, 11 o'clock.

**Mr. Martin:** Oh, the steering committee.

**The Chairman:** Yes, the steering committee.

**Mr. Martin:** On Tuesday.

**The Chairman:** Room 306, West Block.

The next meeting of the Committee is scheduled for next Thursday, unless the steering committee changes it.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Traduction]*

production de papier sur une grande échelle; c'est une question d'obtention de renseignements lorsque ceux-ci sont disponibles.

**Le président:** Messieurs, pensez-vous que nous avons examiné suffisamment et d'une façon satisfaisante les aspects de l'année 1975, tels qu'ils sont exposés dans le rapport de 1976. Comme je l'ai indiqué plus tôt, nous avions réservé deux séances, soit mardi dernier, dans l'après-midi, et ce matin, et à cause des circonstances, nous avons pu avoir seulement la séance de ce matin. Est-ce suffisant? Est-ce que nous allons continuer?

**M. Mazankowski:** J'ai d'autres questions à poser.

**Le président:** Vous avez d'autres questions à poser?

**M. Mazankowski:** J'en ai une autre pour l'instant. Il y en a bien d'autres que je pourrais poser, mais si le Comité veut passer à d'autres travaux . . .

**Le président:** C'est au Comité de décider. Est-ce que vous êtes prêt à patienter quelques minutes de plus pendant que M. Mazankowski pose sa question d'ordre général ou est-ce que vous voulez qu'on se réunisse une autre fois?

**M. Martin:** Monsieur le président, je sais que nous en avons décidé ainsi, mais nous discutons de cette question pendant que d'autres affaires sont en suspens et je trouve cela un peu confus. Il est difficile de se concentrer sur un domaine alors que les autres affaires restent en suspens. Aussi, je préférerais qu'on les règle, puis que nous revenions sur le sujet actuel.

**M. Mazankowski:** Très bien.

**Le président:** Puis que nous revenions à notre sujet ici. Vous voulez donc que nous nous réunissions à nouveau à quelque date, à l'avenir, pour discuter du même sujet qu'aujourd'hui.

**M. LeClair:** Et avec le ministre.

**Le président:** Et avec le ministre, signale M. LeClair.

**M. Mazankowski:** Je pense que cela serait souhaitable.

**Le président:** Très bien. Par conséquent, je suis prêt à lever la séance.

J'aimerais rappeler aux membres du comité directeur que nous nous réunirons le mardi 3 mai, à 11 h, dans la pièce 306 de l'Édifice de l'Ouest. Il ne s'agit pas là d'une réunion du Comité, il s'agit d'une réunion du comité directeur prévue pour 11 h.

**M. Martin:** Le comité directeur, ah bon.

**Le président:** Oui, le comité directeur.

**M. Martin:** Mardi?

**Le président:** Pièce 306, Édifice de l'Ouest.

La prochaine réunion du Comité est prévue pour jeudi prochain, à moins que le comité directeur en change la date.

La séance est levée jusqu'à prochaine convocation du président.



## APPENDIX "PA-193"

POLYSAR LIMITED  
POLYSAR LIMITÉE

Sarnia Ontario Canada N7T 7M2

APR 26 1977

Telephone (519) 337-8251  
Cable POLYSAR  
Telex 064 76158

April 21, 1977.

Mr. Allan Lawrence, Q.C., M.P.,  
Chairman, Public Accounts Committee,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario K1A 0A6

Dear Mr. Lawrence:

This will confirm that the brief, dated April 18, 1977  
and tabled with the Public Accounts Committee on  
April 19th and identified as PA-187, was filed on  
behalf of Polysar Limited.

Yours very truly,



W. J. Dyke  
Secretary & Chief  
Legal Officer

## APPENDIX "PA-194"

POLYSAR LIMITED  
POLYSAR LIMITÉE

Sarnia Ontario Canada N7T 7M2

Telephone (519) 337-8251

Cable POLYSAR

Telex 064-76158

April 21, 1977.

Mr. Allan Lawrence, Q.C., M.P.,  
Chairman, Public Accounts Committee,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario K1A 0A6

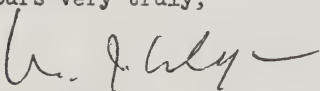
Dear Mr. Lawrence:

For the information and records of the Public Accounts Committee, I am enclosing:

- (a) an extract from the minutes of meeting of the Polysar Board held on January 31, 1977 at which the Aylesworth/Stamley Report was presented,
- (b) an extract from the minutes of meeting of the Polysar Board held on February 7, 1977 at which the Standards of Business Conduct were adopted, and
- (c) a copy of a notice issued to List "C" by Mr. Rush, dated February 11, 1977.

List "C" comprises 95 senior personnel located at the various Polysar sites in North America, South America and Europe. The notice was sent by telex on February 11th to Messrs. G. F. Bentley, Polysar Europa; G. C. Roberts, Polysar Belgium; C. Ambridge, Polysar France; J. P. Wolff, Polysar International and A. Kalmbach, Polysar GmbH, and by mail on the same day to all other persons, together with a copy of the Standards.

Yours very truly,



W. J. Dyke  
Secretary & Chief  
Legal Officer

Encl.

EXTRACT FROM

MINUTES OF MEETING OF BOARD OF DIRECTORS OF  
POLYSAR LIMITED HELD AT THE ROYAL YORK HOTEL,  
TORONTO, ONTARIO, ON JANUARY 31, 1977 AT 9:00 A.M.

## THOSE PRESENT:

Messrs. W. A. Dinma  
A. J. Ellis  
H. A. Hampson  
D. C. Jones  
W. Ladyman  
P. K. Powell  
E. R. Rowzee  
I. C. Rush  
F. W. Sellers  
D.C.H. Stanley  
F. C. Wilkinson

## IN ATTENDANCE:

W. J. Dyke  
Hon. John B. Aylesworth  
P. Beattie, McCarthy & McCarthy

PRELIMINARY MATTERS

Mr. Rowzee occupied the Chair and Mr. Dyke acted as Secretary of the meeting.

Mr. Dyke reported that all Directors had been given notice of the meeting.

The Chairman declared the meeting to be regularly constituted.

POLYSAR INTERNATIONAL

Copies of a report prepared by Messrs. Aylesworth and Stanley on their investigation of PISA's invoicing and payment practices from the beginning of 1970 through to the end of the third quarter of 1976, their findings and recommendations, was distributed to the Directors. Mr. Aylesworth read the report and a lengthy discussion ensued.

Mr. Aylesworth stated that the practices appeared to have developed over a period of years and to have become an accepted way of doing business and that the staff level within PISA at which the transactions received consideration appeared to depend on the size of the particular sale rather than on the nature of the transaction. Messrs. Aylesworth and Stanley stated that all transactions were fully documented in PISA's records, that they found no evidence of any Polysar employee having benefited from them and that, in their opinion, there was no material contingent liability arising from the

~~transactions~~. They also stated that there was no indication that PISA's net return from the sales was less than it would have been had the transactions been made in a proper manner.

Mr. Rush withdrew from the meeting.

The Directors discussed the question of whether, in light of the findings of the Special Committee, any criticism of Mr. Rush's performance was warranted.

Mr. Rush re-joined the meeting.

Mr. Hampson advised Mr. Rush that he had the full confidence and support of the Directors and that they encouraged him to continue with his plan to strengthen the financial function.

It was unanimously agreed that:

- (a) formal Standards of Business Conduct should be prepared for consideration by the Board,
- (b) the management of Polysar International should be advised immediately that the practices disclosed in the Report are unacceptable and must be discontinued,
- (c) the Audit Committee should, in light of the Report, consider actions to be taken to improve financial controls and to monitor performance against the Standards,
- (d) the Report, together with the Standards of Business Conduct and a press release should be submitted to the Public Accounts Committee, appropriate officials of the Government and then released to the press, and
- (e) Messrs. Hampson, Rush and Stanley should review and submit for consideration by the Board the proposed Standards of Business Conduct, the press release and recommend any other actions they feel should be taken.

Mr. Sellers expressed to Messrs. Aylesworth and Stanley, on behalf of the Board, its appreciation for their efforts in carrying out a thorough investigation and in providing a full report and recommendations for the Board's consideration.

EXTRACT FROM MINUTES OF MEETING OF BOARD  
OF DIRECTORS OF POLYSAR LIMITED HELD ON  
FEBRUARY 7, 1977

POLYSAR INTERNATIONAL

Drafts of a Standards of Business Conduct and of a press release relating to the PISA investigation, which had been reviewed by the Audit Committee and the ad hoc committee of Messrs. Hampson, Rush and Stanley, were distributed to the Directors.

Mr. Dyke reported that copies of the Aylesworth-Stanley report had been submitted to several Baker and McKenzie offices for an opinion on the question of contingent liability, that he had received oral opinions from each that there was no contingent liability for PISA arising from the invoicing and payment practices and that written opinions were expected within a day.

Mr. Rush reported that he had met with Messrs. Bentley and Wolff in Toronto the previous week to review the Aylesworth-Stanley report and the proposed Standards, that instructions had been issued to PISA that the unacceptable practices were to be terminated as quickly as possible with respect to existing commitments and no new business was to be accepted on such terms, that Mr. Dudley was now in Europe and would be meeting with employees of Polysar Europe and PISA on Tuesday and Wednesday to confirm such instructions and to review the new Standards, that he (Mr. Rush) would be meeting with senior staff in Sarnia on Wednesday for the same purpose and that the local Polysar manager had been requested to develop a strategy for terminating the unacceptable arrangements with customer A.

Mr. Rush recalled that Mr. Wolff, who has a financial background, had been selected to be the General Manager of PISA early in 1976 and he stated that, in the Fall, the financial officer of PISA began reporting directly to the General Manager and that additional steps would be taken shortly to further strengthen the financial function.

Mr. Powell reported that the Audit Committee had met following the January 31st Board meeting and again on February 3rd with the auditors and had:

- (a) reviewed and commented on the proposed Standards and press release,
- (b) discussed with the auditors what might be done to monitor compliance with the Standards and the auditors had agreed to submit recommendations,

- (c) reviewed and approved the actions taken by Management as reported above by Mr. Rush, and,
- (d) discussed the possible effect of the Aylesworth-Stanley report on the 1976 closing.

He stated that the auditors were of the opinion that, subject to their clarifying some of the statements in the report with Mr. Stanley and to obtaining acceptable legal opinions on the question of contingent liability, the year-end closing could be effected without qualifications.

The proposed Standards of Business Conduct and the press release were reviewed in detail and, with some revisions, were approved and adopted and it was unanimously agreed that as soon as and provided favourable written legal opinions are obtained, the Aylesworth-Stanley report, the Standards and the press release, including a French translation of the latter, should be filed with the Public Accounts Committee and delivered to specified Ministers of Government, the present Auditor General, the Ontario Securities Commission, the Toronto Stock Exchange and Mr. A. M. Henderson, and then released to the press.

## POLYSAR LIMITED

To : List 'C'

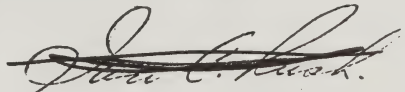
From : I. C. Rush

February 11, 1977.

CORPORATE STANDARDS OF BUSINESS CONDUCT

Further to the meetings held earlier this week at which the Corporate Standards of Business Conduct were reviewed, I wish to re-emphasize the instructions given at that time, namely, that the Policy is to be implemented immediately throughout the Polysar Group and that all practices not conforming to the Policy are to be discontinued, and no business is to be accepted on terms that do not conform to the standards.

Each person receiving this notice must ensure that all employees under his supervision understand the Policy and recognize their responsibility to adhere to the standards in their day to day activities.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "I. C. Rush", is written over a horizontal line.

ICR:ar

I. C. RUSH.



## APPENDIX "PA-195"

GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY LTD.  
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS LTEE.

File No.: 1007

P.O. Box 95,  
Cornwall, Ontario.  
K6H 5R9

April 14, 1977.

Mr. J.D.W. Campbell,  
Clerk, Standing Committee  
on Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.  
K1A\_0A7

Dear Mr. Campbell,

Enclosed with this letter please find the response of  
the Great Lakes Pilotage Authority, Ltd. to the Standing  
Committee on the report of the Auditor General.

As requested, our response has been prepared in both  
official languages and of course we would be pleased to provide  
any further information that the Committee may request.

Sincerely yours,

F. E. Jackson,  
Chairman.

RMC:nmca

Encl.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE: APRIL 13, 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM

GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY LTD.

1. The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version) - that:

"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature, the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure the classifications remain valid"

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

2. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?

1. In as much as we are a Schedule D Corporation, as defined under the Financial Administration Act, with a mandate to become self sufficient, we see ourselves as quasi-commercial in nature and an extension of the Ministry of Transport.

Our ability to generate sufficient revenues to cover operating costs is restricted by such factors as seasonal traffic fluctuations and tariff setting agreements with the U.S.A. It is unlikely that the G.L.P.A. could survive financially without continued or guaranteed support from the Government. Therefore, we agree with the recommendation that, as the resulting need for financial independence can and does change, any new classification system should provide for regular reassessment to ensure that the Corporation's classification remains valid.

2. The Great Lakes Pilotage Authority, Ltd., established under the Pilotage Act, operates under the immediate direction of its appointed Board of Directors. The Authority however receives regulatory guidance from Marine Administration, Ministry of Transport, especially in areas where uniformity with the other Pilotage Authorities is required.

AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE: APRIL 13, 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

ISSUES FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY LTD.
	<p>2. (Cont'd)</p> <p>A more definite relationship exists with Treasury Board due to the requirement of the Authority to annually submit its Program Forecast and Main Estimates. The Authority incidentally uses these estimates to establish its operating budget, to evaluate performance, and not just as a means of obtaining funds. Further, the Authority directs itself by the Treasury Board Guide on Financial Administration in areas where it does apply.</p> <p>On occasions, assistance is obtained as required from various other government departments such as Justice, External Affairs, etc. Finally, our accounts come under the annual scrutiny of the Auditor General's office.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

DATE: APRIL 13, 1977

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY LTD.

3. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?
  4. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 421 to 423.
  5. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.
3. The G.L.P.A. is not in disagreement with this recommendation as, while perhaps not required to, it does presently prescribe to the standards of financial management and control as laid down for Government departments by the Treasury Board Guide on Financial Administration, where it can apply. To demonstrate this point we have attached a copy of our monthly Financial Statement and our Budget and Forecast booklet for the year 1976-77. (Booklet not reproduced. Copy held by Clerk of Committee)
  4. Attached
  5. Enclosed please find 1975 report. The 1976 report will be forwarded when issued, if required.

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p>RELATIONSHIP WITH MARINE PILOTAGE BRANCH- DEPARTMENT OF TRANSPORT</p> <p>The Authority appears to be operating independently of any central co-ordination from the Department through which it reports to Parliament.</p> <p>Authority should seek to formalize its relationship with the Marine Pilotage Branch of the Department of Transport in the areas of pilotage regulations, budgeting and financial reporting systems, cash flow requirements and negotiating agreements with foreign governments and employee or contractor pilots.</p> <p>In addition, the underlying principles of financial management, accounting budgeting and financial reporting for this and the other Pilotage Authorities should be developed and documented in some formally organized and uniform manner.</p> <p>CORPORATE MINUTES</p> <p>The Authority's minute book does not comply with various provisions of Canada Corporations Act.</p> <p>The Authority should make the changes in its minute book necessary to comply with the requirements of the Act.</p>	<p>The Pilotage Act does not provide for a formal relationship other than financial, however, although it is not entirely true that the Authority is operating independent of any central co-ordination from the Ministry at present, the suggested relationship appears to be developing and will be beneficial.</p>	<p>We believe that the recommended relationship is developing, however, any formalizing of uniform a system for the four Pilotage Authorities would require that the Department take the initiative</p>
	<p>Changes have been made in order to comply with the Canada Corporations Act.</p>	<p>Changes have been made in order to comply with the Canada Corporations Act.</p>

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY

Authority General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p><b>TARIFF SETTING</b></p> <p>Financial management and forward planning would be improved if the Authority could put revised tariff rates into effect promptly.</p> <p>The Authority should seek amendment to the Pilotage Act to facilitate collecting tariffs at reduced rates pending disposition of objections before the Canadian Transport Commission.</p>	<p>This has been drawn to the attention of the Marine Administrator, Transport Canada</p>	<p>This recommendation has been drawn to the attention of the Marine Administrator, Transport Canada. We expect that it will be given consideration if and when changes are made to the present Act.</p>
<p><b>PURCHASING PROCEDURES</b></p> <p>The present purchasing procedures do not provide flexibility in the purchasing process and are inconsistent in several respects.</p> <p>The Authority should consider amending its By-Laws to allow three competitive prices to be obtained for purchases under \$5,000, in lieu of a formal call for tenders.</p> <p>The Authority should delegate authority permitting certain officers to make purchases below \$5,000 without the approval of the Board of Directors.</p>	<p>The By-Law was amended at Great Lakes Pilotage Authority Board Meeting of February 4, 1976 in accordance with the recommendation.</p>	<p>The By-Law was amended at Great Lakes Pilotage Authority Board Meeting of February 4, 1976 in accordance with the recommendation.</p>
<p><b>ACCUMULATED TERMINATION BENEFITS</b></p> <p>The accrued balances payable under the Authority's termination pay plan are not recorded in the accounts of the Authority.</p> <p>The liability incurred pursuant to the Authority's termination pay plan should be recorded in the accounts of the Authority.</p>	<p>Employee termination benefit liability was recognized in the 1975 annual report. This practice will be continued.</p>	<p>Employee termination benefit liability was recognized in the 1975 annual report. This practice will be continued.</p>

(Fiscal year ended March 31, 1976)                      Re GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY LTD.

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p><b>BUDGETARY CONTROL</b></p> <p>The annual "Budgets and Forecasts" document does not provide details of several items of expenditure aggregating approximately 10% of the total budgeted expenditures.</p> <p>The present budget documentation should be supported by schedules supporting items in the budget for which schedules are not now provided.</p> <p><b>VARIANCE ANALYSIS</b></p> <p>The monthly financial statements should include an analysis of significant variances, either in dollar or narrative form.</p>	<p>The suggested schedules have been added to the budget documentation.</p> <p>Variance analysis are now provided.</p>	<p>The suggested schedules have been added to the budget documentation.</p> <p>Variance analysis are now provided.</p>

## AUDITOR GENERAL OF CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

March 19, 1976

The Honourable Otto E. Lang, P.C., M.P.,  
Minister of Transport,  
Ottawa, Ontario,  
K1A 0A6

Dear Mr. Lang,

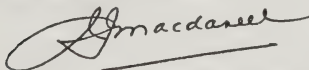
I have examined the balance sheet of Great Lakes Pilotage Authority, Ltd. as at December 31, 1975 and the statements of operations, deficit and changes in financial position for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

As explained in Note 3 to the financial statements, the Authority reports certain amounts as income at the time collections are made and not when services are rendered. This practice resulted in overstating by \$35,000 both current liabilities and deficit at December 31, 1975. The corresponding amount at December 31, 1974 was \$115,000. Accordingly, the net loss for 1975 was understated by \$80,000.

As explained in Note 4 to the financial statements, the Authority contends that it is not responsible for making certain pension contributions, which may total \$1,460,000, in respect of services rendered by contract pilots prior to their becoming employees.

In my opinion, except for the effect of failing to report certain income when services are rendered and subject to the Authority not being held liable for the cost of certain past service pension contributions, both described in the preceding paragraphs, these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Great Lakes Pilotage Authority, Ltd. as at December 31, 1975 and the results of its operations and the changes in financial position for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles which, after giving retroactive effect to the change described in Note 2 to the financial statements, have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Great Lakes Pilotage Authority, Ltd., the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.



Auditor General of Canada

## AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

le 19 mars 1976

L'honorable Otto E. Lang, C.P., député  
Ministre des Transports  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Ltée au 31 décembre 1975, ses états d'exploitation, son déficit et les changements intervenus dans sa situation financière pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes comptables et les sondages des registres comptables et autres pièces justificatives qui m'ont paru nécessaires dans les circonstances.

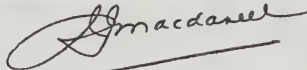
Comme l'explique la Note 3 jointe aux états financiers, l'Administration déclare certains montants comme revenu au moment où ceux-ci sont perçus et non lorsque les services sont rendus. Cette pratique a entraîné une sur-estimation de \$35,000 du passif à court terme et du déficit du 31 décembre 1975. Le montant correspondant au 31 décembre 1974 était de \$115,000. Ainsi, la perte nette pour 1975 a été sous-estimée de \$80,000.

Comme l'explique la Note 4 jointe aux états financiers, l'Administration soutient qu'elle n'est pas tenue de verser certaines contributions sur la pension, qui peuvent totaliser \$1,460,000 à l'égard des services rendus par les pilotes contractuels avant qu'ils ne deviennent employés.

Exception faite des effets qu'entraîne l'omission de certains revenus au moment de la prestation de services et sous réserve qu'on n'oblige pas l'Administration à assumer le coût de certaines contributions sur la pension au titre du service antérieur, dont il est question dans les deux paragraphes précédents, ces états présentent, à mon avis, un tableau fidèle et véridique de la situation financière de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Ltée au 31 décembre 1975 et des résultats de son exploitation et son évolution financière pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus qui, après effet rétroactif de la modification qui figure à la Note 2 jointe aux états financiers, ont été appliqués de la même façon que l'année précédente.

De plus, je déclare que l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Ltée, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que ses états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.





L'Auditeur général du Canada

GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY, LTD.  
(Incorporated under the Canada Corporation Act)

Balance Sheet as at December 31, 1975

<u>Assets</u>		<u>Liabilities</u>	
	1975		1975
<u>Current assets</u>		<u>Current liabilities</u>	
Cash and short-term deposits	\$ 688,890	Accounts payable and accrued liabilities	\$ 1,185,611
Due from Canada in respect of parliamentary appropriations	146,888	Due to Canada in respect of parliamentary appropriations	-
Accounts receivable	386,426	Deferred collections (Note 3)	35,093
	1,222,204	Provision for termination benefits (Note 2)	1,220,704
Capital assets at cost	77,512		520,000
Less: accumulated depreciation	21,961		1,740,704
	55,551		1,770,239
		<u>Equity of Canada</u>	
		Capital stock:	
		Authorized - 50 shares of \$100 par value	
		Issued - 15 shares fully paid	1,500
		Residual value of capital assets financed from parliamentary appropriations	55,551
		Deduct: Deficit	520,000
			(462,949)
			\$ 1,277,755
			\$ 1,372,680

The accompanying notes are an integral part of the financial statements  
Approved by the Board:

 Director  
 Director

## GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY, LTD.

## Statement of Deficit

for the year ended December 31, 1975

	1975	1974
Balance at beginning of year as previously reported	\$ -	\$ -
Provision for termination benefits (Note 2)	460,000	340,000
As restated	460,000	340,000
Net loss for year	1,304,134	2,202,885
	1,764,134	2,542,885
Less:		
Recovered from 'parliamentary' appropriations	1,238,155	2,077,019
Adjustment to residual value of capital assets financed from parliamentary appropriations	5,979	5,866
Balance at end of year	\$ 520,000	\$ 460,000

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, LTÉE

## État du déficit

pour l'année terminée le 31 décembre 1975

	1975	1974
Solde au début de l'année Déclaré antérieurement	\$ -	\$ -
Provision pour prestations de cessation d'emploi (Note 2)	460,000	340,000
Chiffre redressé	460,000	340,000
Perte nette pour l'année	1,304,134	2,202,885
	1,764,134	2,542,885
Moins:		
Somme recouvrée sur les crédits parlementaires	1,238,155	2,077,019
Redressement de la valeur comptable des immobilisations financées par des crédits parlementaires	5,979	5,866
Solde à la fin de l'année	\$ 520,000	\$ 460,000

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY, LTD.

## Statement of Operations

for the year ended December 31, 1975

	1975	1974
<b>Income:</b>		
Pilotage charges	\$ 3,538,172	\$ 2,562,984
Miscellaneous dispatching income	95,092	24,003
Interest and other income	29,632	23,861
	<u>3,662,896</u>	<u>2,610,848</u>
<b>Expenditures:</b>		
Pilots' fees, salaries and benefits	3,848,599	3,814,005
Staff salaries and benefits	451,034	372,040
Pilot boats	211,292	179,360
Transportation and travel	216,808	178,724
Professional and special services	49,142	38,292
Rentals	26,071	25,360
Communication	32,133	23,815
Repairs and maintenance	6,544	10,979
Utilities, materials and supplies	8,976	10,123
Depreciation	5,979	5,866
Provision for termination benefits	110,452	155,169
	<u>4,967,030</u>	<u>4,813,733</u>
<b>Net loss for year</b>	<u>\$ 1,304,134</u>	<u>\$ 2,202,885</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, LTÉE

## État de l'exploitation

pour l'année terminée le 31 décembre 1975

	1975	1974
<b>Revenus:</b>		
Droits de pilotage	\$ 3,538,172	\$ 2,562,984
Revenus divers de l'expédition	95,092	24,003
Intérêts et autres revenus	29,632	23,861
	<u>3,662,896</u>	<u>2,510,848</u>
<b>Dépenses:</b>		
Droits, traitements et prestations des pilotes	3,848,599	3,814,005
Traitements et prestations du personnel	451,034	372,040
Bateaux-pilotes	211,292	179,360
Transport et frais de voyage	216,808	178,724
Services professionnels et spéciaux	49,142	38,292
Location	26,071	25,360
Communications	32,133	23,815
Réparations et entretien	6,544	10,979
Services d'utilité publique, fournitures et approvisionnement	8,976	10,123
Amortissement	5,979	5,866
Provision pour prestations de cessation d'emploi	110,452	155,169
	<u>4,967,030</u>	<u>4,813,733</u>
<b>Perte nette pour l'année</b>	<u>\$ 1,304,134</u>	<u>\$ 2,202,885</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des États financiers.



## GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY, LTD.

Notes to the Financial Statements for the year ended December 31, 1975

## 1. Accounting policy

The Great Lakes Pilotage Authority was established on February 1, 1977 pursuant to the Pilotage Act. It is the practice that, until the revenue for pilotage charges is sufficient to permit the Authority to operate on a self-sustaining basis, any deficit, including capital expenditure, is to be recovered from parliamentary appropriations provided for that purpose. Accordingly, the excess of net expenditure over amounts received from parliamentary appropriations is recorded as current assets; amounts received from appropriations in excess of the deficit are shown under current liabilities.

The cost of capital assets entrusted to the Authority in 1972 represents their original cost less accumulated depreciation to that date. Additions since that date have been recorded at cost. Equity of Canada has been credited with the cost of capital assets.

Depreciation of capital assets is calculated on a straight-line basis over the anticipated useful lives of the assets. Although charged in the Statement of Operations, depreciation is not recovered from parliamentary appropriations and therefore reduces the Equity of Canada to reflect the residual value of capital assets.

The Statement of Operations is prepared on an accrual basis except in respect of deferred collections (see Note 3).

## 2. Termination benefits

During 1975 the Authority adopted the policy of recording in its accounts a provision for termination benefits accruing to employees. This accounting policy was applied retroactively and resulted in increasing the loss on operations for 1974 by \$120,000 over the amount previously reported. For years prior to 1974 operating losses increased by \$340,000 and the deficit at December 31, 1973 was increased by that amount. Previously the Authority had expensed actual payments in the year of termination or retirement.

## 3. Deferred collections

Accounts receivable include an estimated amount of \$35,000 (\$115,000 in 1974) arising from pilotage services accounted for at the despatching office of the United States pilot corporation at Duluth, Minnesota. Due to the lack of precise accounting information from the United States pilot corporation, the amount receivable and the date of collection cannot be determined and because of these uncertainties, these amounts are not included in income but are shown as a deferred collection on the Balance Sheet.

## 4. Contingent liability

Under provisions of the Pilotage Act contract pilots may choose to become employees of the Authority and become entitled to court service prior to becoming employed as pensionable under the Public Service Superannuation Plan. Certain pilots have exercised their option to become employees and have elected to purchase pensions in respect of past services. These elections have created an obligation to make employer contributions in respect of past service. The Authority is of the opinion that any such liability rests with the Crown and that the Authority will not be required to meet these obligations. Accordingly, no provision has been reflected in the accounts for these pension contributions estimated at \$560,000 at December 31, 1975. A further contingent liability of \$900,000 exists in respect of possible future elections by pilots.

## 5. Remuneration of directors and officers

Expense includes remuneration of directors as directors \$3,248 (1974 - \$3,750), and remunerations of officers as officers, \$47,568 (1974 - \$31,244). The Authority has seven directors and six officers. Two officers are also directors.

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, LTÉE

Notes sur les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 1975

1. L'Administration de pilotage des Grands lacs a été établie le 1<sup>er</sup> février 1977 conformément à la Loi sur le pilotage. Selon l'usage adopté, tant que les revenus provenant des droits de pilotage ne seront pas assez élevés pour permettre à l'Administration de s'autofinancer, tout déficit, y compris les dépenses en capital, sera comblé grâce à des crédits parlementaires prévus à cette fin. En conséquence, la portion des dépenses nettes excédant le montant des crédits parlementaires est inscrite comme actif à court terme; les sommes provenant des crédits parlementaires et excédant le déficit sont indiquées comme passif à court terme.

Le coût des immobilisations confiées à l'Administration en 1972 représente le coût d'origine moins l'amortissement accumulé à cette date. Les additions effectuées depuis cette date ont été enregistrées au prix coûtant. Le coût des immobilisations a été crédité à l'Avoir du Canada.

L'amortissement des immobilisations est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée utile prévue de l'actif. Bien qu'inscrit dans l'état de l'exploitation, l'amortissement n'est pas recouvré sur les crédits parlementaires; et réduit donc l'Avoir du Canada de façon à refléter la valeur comptable des immobilisations.

L'état de l'exploitation est préparé d'après la méthode de comptabilité d'exercice sauf en ce qui concerne les recouvrements reportés (voir note 3).

## 2. Prestations de cessation d'emploi

Au cours de 1975, l'Administration a adopté la politique d'inscrire dans ses comptes une provision pour prestations de cessation d'emploi revenant aux employés. Cette convention comptable a été appliquée rétroactivement, ce qui a augmenté la perte d'exploitation en 1974 de \$120,000 par rapport au montant préalablement déclaré. Pour un certain nombre d'années antérieures à 1974, les pertes d'exploitation se sont accrues de \$340,000 et le déficit au 31 décembre 1973 a augmenté du même montant. Antérieurement, l'Administration imputait aux dépenses les paiements effectivement versés au cours de l'année de cessation d'emploi ou de la retraite.

## 3. Recouvrements reportés

Les comptes à recevoir comprennent un montant estimatif de \$35,000 (\$115,000 en 1974) provenant de services de pilotage comptabilisés au bureau d'expédition de la corporation de pilotage des États-Unis à Duluth (Minnesota). Parce que cette corporation n'a pas fourni de données comptables précises, le montant à recevoir et la date de perception ne peuvent être déterminés, de sorte que ces sommes ne figurent pas dans les revenus mais apparaissent sur le bilan comme recouvrement reporté.

## 4. Passif éventuel

Aux termes de la Loi sur le pilotage, les pilotes à contrat peuvent choisir de devenir des employés de l'Administration et faire compter leur service antérieur comme service ouvrant droit à pension en vertu du régime de retraite de la Fonction publique. Certains pilotes se sont prévus de cette possibilité et ont choisi de racheter leurs années de service antérieur. Ce choix a créé l'obligation de verser des contributions d'employeur à l'égard du service antérieur pris en compte. L'Administration estime qu'une telle obligation relative de la Couronne et qu'elle ne sera pas tenue d'y faire face. Ainsi, aucune provision n'apparaît dans les comptes au titre de ces contributions estimées à \$560,000 au 31 décembre 1975. Un passif éventuel supplémentaire de \$900,000 existe relativement au option que d'autres pilotes pourraient exercer dans ce sens à l'avenir.

## 5. Rémunération des administrateurs et des cadres

Les dépenses comprennent la rémunération des administrateurs en tant que tels \$3,248 (\$3,750 - 1974) et des cadres en tant que tels \$47,568 (\$31,244 - 1974). L'Administration compte sept administrateurs et six cadres. Deux des cadres sont également administrateurs.

## APPENDIX "PA-196"



## Export Development Corporation

110 O'Connor Street, Ottawa  
Mail Address:  
Box 655, Ottawa, Canada K1P 5T9

## Société pour l'expansion des exportations

110 rue O'Connor, Ottawa  
Adresse postale:  
C.P. 655, Ottawa, Canada K1P 5T9

John A. MacDonald  
Chairman of the Board  
and President

John A. MacDonald  
Président du Conseil  
et Président

April 14, 1977. --

## Committees and Private Legislation

Branch,  
House of Commons,  
OTTAWA, Ontario.  
K1A 0A7

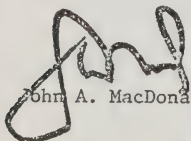
Attention: Mr. J.D.W. Campbell,  
Clerk, Standing Committee on Public Accounts

Gentlemen:

I am pleased to submit in French and English our responses to questions from the Standing Committee, including an up-date on the Observations and Recommendations made by the Auditor General in connection with his Financial Management and Control Study.

We have also enclosed ten copies of our 1976 Annual Report which includes the audited financial statements of the Corporation.

Yours sincerely,



John A. MacDonald.

Encls.

DATE: \_\_\_\_\_

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM <u>EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION</u>
<p>1. Please provide the Committee with copies of the Corporations's most recent annual report and audited financial statements.</p> <p>2. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that: "the use of equity financing for Crown Corporations should be eliminated where practical." How does the Corporation respond to this recommendation? (Refer to paragraphs 4.6 - 4.8 on pages 246-7). In the light of these observations of the Auditor General, would the Corporation explain its position with respect to its "hidden subsidy" to those who use its services?</p>	<p>1. The 1976 Annual Report, which includes audited financial statements, is attached.</p> <p>2. Export Development Corporation operates on a commercially oriented basis. Like any financial organization, it funds its operations through a mix of debt and equity: the equity to provide a stable foundation for growth; and debt, in a reasonable multiple of equity, to provide the larger portion of funds for lending.</p> <p>The continuing profitability of EDC has resulted in retained earnings of \$71 million and a return on equity of 13.7% in 1974, 11.4% in 1975 and 11.6% in 1976, after deducting from profits provisions for possible future losses. Its rate of growth, a three-fold increase in total assets over the past five years, has demanded additional equity, and for this reason profits have been retained to minimize the call on new equity infusions -- a normal procedure for growing commercial organizations.</p> <p>Because equity and earnings are retained in the business, there is a 'hidden subsidy' only to the extent that these funds are not used elsewhere by the Government.</p>

DATE: \_\_\_\_\_

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM

## EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION

3. In paragraph 4.5 on page 246 of his annual report, the Auditor General has recommended that: "Crown corporation loan financing derived from external sources should be restricted and where deemed necessary it should be subject to appropriate parliamentary review through budget submissions". What is the Corporation's response to this recommendation? To what extent is Parliament involved in reviewing this form of financing as it applies to Export Development Corporation?

3. Parliament is involved in reviewing the financing authorities of Export Development Corporation through its periodic scrutiny of the statute of the Corporation. Also, Parliament annually receives the Capital Budget of the Corporation.

Borrowing from external sources by EDC reduces the cash requirement on the Consolidated Revenue Fund, opens capital markets that the Government may not wish to approach directly, and in many cases lowers borrowing costs.

Furthermore, borrowing in foreign markets to lend to foreign borrowers has the effect in Canada of converting the term sales of Canadian goods and services to cash sales. For these reasons, EDC should be encouraged to derive financing from external sources.

The financial statements of the Corporation as at December 31, 1975 indicate that there is in excess of \$1 billion in undischursed loans at fixed interest rates for which financing had not been secured. (Refer to Note 8 of the Financial Statements, Public Accounts, 1975-76, Volume III page 80). Why has the Corporation deemed it necessary to fund these loans at the time of disbursement when the cost of funding is uncertain and cannot be assured to be below the yield on the undischursed loans?

4. It is necessary to fund these loans near the time of disbursement because the drawdown period of the loan frequently extends over several years. Although the cost of funding may be uncertain and cannot be assured to be below the yield on the undischursed loans, the Corporation partially offsets this potential risk by charging commitment and standby fees to the foreign borrower. Furthermore, pre-funding undischursed loans in their entirety would result in a short-term investment position in excess of \$1 billion, thus creating the equal or greater uncertainty of matching short- and long-term rates.

DATE:

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**

(Fiscal year ended March 31, 1976)

**QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS**

**RESPONSES FROM**

**EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION**

To date, the Corporation has successfully minimized this risk by maintaining a balanced portfolio of offsetting maturities of notes receivable and loans payable; and in every year the average return on aggregate notes receivable has been equal to or greater than the average cost of corresponding funding.

5. The financial statements of the Corporation as at December 31, 1975 show outstanding loans receivable in excess of \$1 billion with no provision for loss on collection. (Refer to Note 3 of the Financial Statements, Public Accounts, 1975-76, Volume III, page 80). Please provide the Committee with a detailed breakdown of these loans by country. What assurance does the Corporation have that it will make full recovery of all loans receivable including overdue instalments together with interest? If necessary, what measures will it take to achieve full recovery of these receivables?

5. A breakdown of loans receivable by country is contained in the 1966 Annual Report attached herewith.

The Corporation considers all loans are collectible without loss or penalty, notwithstanding the uncertainty of future economic and political conditions in some of the countries where the Corporation has granted loans. That is not to say however that the Corporation is assured of collecting all loans in full and without loss; merely, that the likelihood of loss is sufficiently remote and uncertain so as to justify this opinion.

An assessment of the collectibility of loans receivable must include consideration of the fact that most borrowers are governments or government-related. Due to the existence of a collective approach through international forums arranged for that purpose, the Corporation has available to it the mechanisms through which to rationally and forcibly pursue credit problems of state borrowers, their agents and banks.

Annex

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION
<p>6, The Auditor General has recommended - on page 239, paragraph 2.27 of his 1976 Report - that:</p> <p>"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."</p> <p>What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?</p>	<p>A corporate borrower may cease to exist, but countries seldom disappear and therefore the issue is normally not one of collectibility but rather the extension of maturities without repudiation of debt.</p> <p>Although multilateral arrangements are available for pursuing government and government-related loan problems, they are not necessarily available for loans made to corporate entities. For this reason, and in the interest of maintaining a conservative accounting policy, the Corporation has set aside a provision for losses on loans receivable, and appropriated a portion of retained earnings as a 'Reserve for Underwriting and Lending Contingencies'.</p> <p>6. The question of the Committee refers to 'dependence on annual parliamentary appropriations' and we wish to advise that the capital requirements of the Corporation are statutory allotments not requiring appropriations by Parliament.</p> <p>We concur with this recommendation, although classification of the Corporation within this framework may not be immediately apparent.</p> <p>Export Development Corporation does in fact meet the tests of 'financial viability' and 'commercial activities'. It should be noted however that the Corporation enters into loan and insurance contracts under the authority of the Government of Canada where such contracts are of</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

DATE: \_\_\_\_\_

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM	ENQUIRY DEVELOPMENT CORPORATION
7. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?	<p>a risk in either size or term inconsistent with normal commercial practice. In this respect it may be said that the Corporation carries on 'operations of a governmental nature'. Such transactions are at the risk of Government and not the Corporation and are separately accounted for to Parliament.</p>	<p>7. The Corporation is accountable to Parliament through the Minister of Industry, Trade &amp; Commerce for the general conduct of its affairs; and the ministry is represented on the Board of Directors of the Corporation by the Deputy Minister and a Senior Assistant Deputy Minister. Other central agencies of government are also represented on the Board; namely, the Governor of the Bank of Canada, the President of the Canadian International Development Agency, the Under-Secretary of State for External Affairs and the Deputy Minister of Finance.</p>
		<p>In addition to direction and guidance provided by the Board of Directors, which includes also five representatives from the private sector, consultations regularly take place with senior officials of the Department of Finance, Treasury Board Secretariat and the Department of Industry, Trade &amp; Commerce. The principal matters of consultation are: the Capital Budget of the Corporation, including the formula for equity contributions; funding plans in the private sector, each of which requires specific approval of the Minister of Finance; and each transaction undertaken on behalf of the Government of Canada.</p>

Date:

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION
<p>8. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?</p>	<p>The administration of the Corporation including financial management is, by statute and as in all commercial enterprises, the responsibility of its Board of Directors and the Chief Executive office.</p> <p>8. The Corporation firmly believes that the standard of financial management and control in Crown Corporations should be of the highest order. If these standards are to be those prescribed and enforced in government departments and agencies, then special consideration must be given to the procedures for achieving these standards.</p> <p>These procedures must however recognize that Export Development Corporation is profit-oriented and operates in a highly competitive domestic and international environment which requires a large degree of flexibility in making responsible management decisions. Financial management and control procedures within EDC have been developed accordingly, and are subject to regular review.</p>
<p>9. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 363 to 368.</p>	<p>9. See attached.</p>

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976.	Corporations' comments as at April 14th, 1977.
<p><b>ORGANIZATION</b></p> <p>The Corporation has undergone a major reorganization since June 1975. Our Study coincided with this period of reorganization which included the formation of a Finance Division and the initial appointment of a Vice-President, Finance. However, there has been to date no appointment of a qualified accountant as Comptroller who would assume responsibility for accounting control and electronic data processing.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The vacant comptroller's position should be staffed.</li> </ul> <p><b>PREPARATION AND ORGANIZATION OF FINANCIAL MANUALS</b></p> <p>Policy directives issued to date do not appear to be aimed at outlining over-all corporate strategy but rather to have been action to correct a specific need which arose in operations. Current procedures manuals bear little relationship to the current policy directives issued.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Corporation should have comprehensive policy directives and then ensure adequate documentation of the procedures to carry out and to meet its policies aims and objectives.</li> </ul>	<p>Corporation's comments as at June, 1976.</p> <p>The vacant comptroller's position has now been staffed.</p> <p>While it is agreed that policy and procedures manuals are not yet current, the financial objectives of the Corporation have now been fully documented in a comprehensive financial plan adopted for 1976, and the formulation of corporate strategy is beyond the scope of procedures manuals.</p> <p>Existing financial policy directives and related procedures will be documented in a more orderly fashion.</p>	<p>Corporations' comments as at April 14th, 1977.</p> <p>No change since June 1976.</p> <p>This task is near completion.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations

Corporation's comments as at June, 1976.

Corporations' comments as at April 14th, 1977.

## EXPORT CREDITS INSURANCE DIVISION

- The Export Credits Insurance Division should study its approach with respect to premium income recognition and the recording of claims expense.

In the process of determining premiums the Finance Division does not perform the role of estimating the costs associated with writing and servicing a policy so that management, on an ongoing basis, can assess the adequacy of rates charged.

- Export credits insurance premium rates should be subject to a planned internal budgeting process to assess whether or not all related costs will be recovered.

- All export credits insurance premium revenue should be under the control of the Finance Division.

A study completed in late 1975 resulted in establishing a system of recording premium income in relation to the volume of business for short-term credits and the actual risk exposure for medium-term credits. This study also resulted in claims expense being recorded on an accrual basis. These changes were reflected in the December 31, 1975 year-end financial statements and operating results for the past five years were restated to conform with these changes.

The Finance Division monitors actual insurance costs on a continuing basis and reports thereon monthly. Rates charged by the Insurance Division have been more than adequate to cover related costs and claims.

Effective January 1, 1976, the Corporation implemented a comprehensive financial planning process which will become an integrated part of establishing export credit insurance premium rates on an ongoing basis.

The Finance Division issues and controls all short-term export credits insurance billings; and changes in organization and systems are being made so that similar direct control by the Finance Division will be established over all other insurance premiums.

The changes made in 1975 are still in effect.

Internal planning procedures to establish export credits insurance premium rates continue to be in effect.

The Finance Division now controls all insurance premium billings, except for originating medium-term insurance invoices.

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976.	Corporations' comments as at April 14th, 1977.
<p style="text-align: center;"><b>INTERNATIONAL LENDING DIVISION</b></p> <p>The basis on which all standard fees are charged has not been documented and these fees are not set up as receivable at the time of billing. This would include extension fees on commitments to lend money, administration fees to the borrower and equalization fees to the exporter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Corporation's policy concerning the criteria for charging and the extent of commitment extension fees should be defined and documented to ensure that all exceptions to standard policies are approved.</li> <li>• All fees charged by the International Lending Division should be recorded as receivable at the time of billing and be under the control of the Finance Division.</li> <li>• The Corporation has no stated policy on reviewing loan accounts or creating an appropriate provision for uncollectable loans.</li> <li>• Procedures related to the review of the loans outstanding and interest in arrears should be defined and documented to determine the need for an allowance for possible uncollectable loans.</li> </ul>	<p>The Corporation has now defined and documented these criteria. The Corporation is also satisfied that all fees, charges and interest are properly recorded and controlled.</p> <p>See preceding comment.</p> <p>The accounting for all such fees is now under the control of the Finance Division and they are being recorded as receivable at the time of billing.</p> <p>Agreed. The procedure followed for annual review of loan accounts is not documented.</p> <p>These procedures are being developed.</p>	<p>No change since June 1976.</p> <p>No change since June 1976.</p> <p>These procedures have been defined and documentation is now being completed.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976.	Corporations' comments as at April 14th, 1977.
<p><b>FOREIGN INVESTMENT GUARANTEES DIVISION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Premium rates and handling fees for Foreign Investment Guarantees are at standard levels which have been established without consideration of the host country and type of investment.</li> <li>A study should be made of the adequacy and purpose of handling fees charged by the Foreign Investment Guarantee Division.</li> <li>The Foreign Investment Guarantees Division should evaluate the method of premium rate determination taking into consideration the varying degrees of risk associated with different host countries.</li> </ul>	<p>Consideration of host country and type of investment are recognized by altering the co-insurance ratio.</p> <p>A study of the adequacy of handling fees is now in progress.</p> <p>The Corporation may in the future wish to review the current standard practice.</p>	<p>No change since June 1976.</p> <p>This study is complete, with the result that the Corporation now also charges extension fees in conjunction with handling fees.</p> <p>The current method of premium rate determination is still considered satisfactory.</p>
<p><b>PAYROLL</b></p> <p>All duties of the payroll function are concentrated in a few individuals within the Personnel Department and as a result a number of significant internal control weaknesses were identified in the payroll system.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The payroll system should be modified to provide for appropriate segregation of duties and the elimination of identified internal control weaknesses.</li> </ul>	<p>In September of 1975, certain payroll functions came under the direct control of the Finance Division in order to provide for proper segregation of duties.</p> <p>Major improvements have been made, and other changes to correct minor weaknesses are under review.</p>	<p>All internal control weaknesses have now been eliminated from the payroll system.</p>

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976.	Corporations' comments as at April 14th, 1977.
<p style="text-align: center;"><b>OPERATING EXPENDITURES</b></p> <p>The Corporation has no properly approved list of managers authorized to approve invoices and vouchers for operating expenditures. The lack of a defined procedure and of a properly approved list of managers to authorize expenditures weakens senior management control over expenditures.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The President should delegate, in an approved listing the authority to commit operating expenditures by management position within the Corporation.</li> </ul>	<p>Notwithstanding, approval of expenditures rests with senior management which exercises direct control in this area.</p> <p>Agreed. Documentation of current procedures is now being improved.</p>	<p>All such improvements are now implemented.</p>
<p style="text-align: center;"><b>BUDGETING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operating budgets should be prepared annually by major business segments within the Corporation and approved by the Executive Committee and Board of Directors.</li> </ul>	<p>Effective since January 1, 1976, a financial plan has been in effect which consolidates detailed estimates and results from all activities in the Corporation into a comprehensive plan of corporate financial control. This plan is approved by the Executive Committee and results are reviewed by them each quarter.</p>	<p>Financial results achieved in 1976 were within two percent of the Financial Plan for the year; and a Financial Plan for 1977 was approved by the Executive Committee early in the year.</p>

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976.	Corporations' comments as at April 14th, 1977.
<p><b>INTERNAL FINANCIAL REPORTING</b></p> <p>The Corporation prepares a monthly profit and loss statement comparing actual results with those of prior years for each section of its business activities and a single balance sheet and statement of changes in cash combining all segments.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Internal financial statements would be more informative if the current month's operating results were separately disclosed and compared to budget. Variances could then be readily highlighted and explained for each division.</li> </ul> <p>The Corporation has certain financial ceilings under which it must operate. Responsibility for monitoring activity under these ceilings is controlled by the division responsible for the activity concerned without involvement by the Finance Division.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The financial transactions of the Corporations operating divisions and their proximity to the annual capital budget and total statutory limits should be under the control of the Finance Division and should be reported in the monthly financial statements.</li> </ul>	<p>This practice has been in effect since the commencement of 1976, on a quarterly basis.</p> <p>The Finance Division continues to monitor and control activities of both the Loans and Foreign Investment Guarantees Divisions with regard to financial ceilings; and similar controls over the Insurance Division are being developed.</p> <p>The proximity of financial transactions to the capital budget and statutory limits is reported regularly, but not always in conjunction with monthly financial reports.</p>	<p>No change since June 1976; except that variances are now reported on a monthly basis for all areas.</p> <p>No changes since June 1976; except for development of controls over activities of the Insurance Division with regard to financial ceilings.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976.	Corporations' comments as at April 14th, 1977.
<p>• The Corporation should prepare for the Board at least quarterly a comprehensive report on outstanding and undischarged loans and on their financing. This report should include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) total loans receivable undischarged and pending;</li> <li>(b) weighted average rate of return on loans receivable, undischarged and pending;</li> <li>(c) total loans payable, financing required for commitments; and</li> <li>(d) weighted average rate of interest on financing estimates.</li> </ul> <p>• Such reports would give the Board an opportunity to assess the effect of the decisions they make on an ongoing basis and would provide quantitative background for any policy decisions that need to be reassessed.</p>	<p>Most of this information is now being issued to the Board either each month or each quarter. Procedures are being considered to consolidate this reporting and extend it to report all information referred to in the recommendation.</p>	<p>No change since June 1976.</p>

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GENERAL DU CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

The Honourable Jean Chrétien, P.C., M.P.,  
Minister of Industry, Trade and Commerce  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

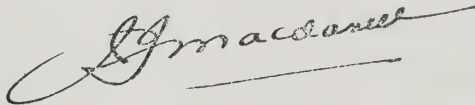
Dear Sir,

I have examined the balance sheet of Export Development Corporation as at December 31, 1976 and the statements of income and retained earnings and changes in financial position for the year then ended. My examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Corporation as at December 31, 1976 and the results of its operations and the changes in financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Corporation, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'J. Macdonald', with a long horizontal flourish extending to the right.

March 23, 1977

Auditor General of Canada

Long-term investments (Note 3)		1976
Loans receivable		
Principal (Note 3)	\$1,343,159,000	\$1,019,903,000
Accrued interest and fees	26,255,000	21,822,000
	<u>1,369,405,000</u>	<u>1,041,815,000</u>
<b>Investments</b>		
Cash and short-term bank deposits	34,072,000	42,130,000
Deposits with Canada	29,000,000	43,970,000
Canada bonds at amortized cost (market value):		
1976 - \$7,902,000; 1975 - \$7,619,000	8,548,000	8,544,000
Accrued interest	683,000	1,554,000
	<u>63,304,000</u>	<u>96,204,000</u>
<b>Other assets</b>	<u>3,746,000</u>	<u>3,348,000</u>
	<u>\$1,436,455,000</u>	<u>\$1,141,367,000</u>
<b>LIABILITIES</b>		
<b>Loans payable</b>		
Short-term notes	\$ 51,357,000	\$ 14,909,000
Canada (Note 4)	1,044,457,000	950,183,000
Other (Note 4)	115,506,000	—
Accrued interest	20,418,000	21,269,000
	<u>1,239,738,000</u>	<u>986,361,000</u>
<b>Loss provisions</b>		
Provision for losses on loans receivable		
(Notes 2 and 3)	9,487,000	7,058,000
Provision for claims on insurance in force		
(Note 2)	5,771,000	5,660,000
	<u>15,258,000</u>	<u>12,918,000</u>
<b>Other liabilities</b>		
Accounts payable	722,000	1,923,000
Deferred revenue	6,007,000	3,064,000
Canada account	3,632,000	3,561,000
	<u>10,361,000</u>	<u>8,548,000</u>
	<u>1,265,357,000</u>	<u>1,007,827,000</u>
<b>SHAREHOLDER'S EQUITY</b>		
<b>Capital stock</b>		
Authorized - 4,000,000 shares (par value		
\$100 each)		
Subscribed - 1,250,000 shares		
Issued and fully paid - 750,000 (1975 -		
550,000) shares	75,000,000	55,000,000
<b>Contributed capital (Note 5)</b>	25,000,000	25,000,000
<b>Retained earnings</b>		
Reserve for underwriting and lending		
contingencies	14,000,000	6,000,000
Unappropriated	57,098,000	47,540,000
	<u>71,098,000</u>	<u>53,540,000</u>
	<u>171,098,000</u>	<u>133,540,000</u>
	<u>\$1,436,455,000</u>	<u>\$1,141,367,000</u>

Approved by the Board of Directors

J.A. MacDonald  
Chairman of the Board and President

V.G. McKay  
Vice President — Finance

(The accompanying Notes are an integral part of the Financial Statements.)

Statement of Income and Retained Earnings  
for the years ended December 31

1976

**EXPORT LOANS**

Interest earned	\$34,000,000	\$62,775,000
Fees earned (Note 2)	9,826,000	6,169,000
	<u>94,514,000</u>	<u>68,944,000</u>
Interest expense (Note 2)	72,260,000	54,107,000
Provision for loan losses	2,000,000	
	<u>20,254,000</u>	<u>14,837,000</u>

**EXPORT CREDITS INSURANCE**

Premiums and fees earned (Note 2)	4,452,000	3,198,000
Provision for claims (Note 2)	<u>1,528,000</u>	<u>1,615,000</u>
	<u>2,924,000</u>	<u>1,583,000</u>

**INVESTMENTS**

Interest earned	5,803,000	7,240,000
Interest expense (Note 2)	<u>5,395,000</u>	<u>5,952,000</u>
	<u>408,000</u>	<u>1,288,000</u>
	<u>23,566,000</u>	<u>17,708,000</u>

**ADMINISTRATIVE EXPENSES****NET INCOME**

	<u>6,028,000</u>	<u>4,870,000</u>
	<u>17,558,000</u>	<u>12,838,000</u>

**UNAPPROPRIATED RETAINED EARNINGS,  
JANUARY 1**

	<u>47,540,000</u>	<u>34,702,000</u>
	<u>65,098,000</u>	<u>47,540,000</u>

Appropriated for underwriting and  
lending contingencies

	<u>8,000,000</u>	<u>—</u>
--	------------------	----------

**UNAPPROPRIATED RETAINED  
EARNINGS, DECEMBER 31**

	<u>\$57,098,000</u>	<u>\$47,540,000</u>
--	---------------------	---------------------

(The accompanying Notes are an integral part of the Financial Statements.)

Statement of Changes in Financial Position  
for the years ended December 31

1976

1975

**CASH PROVIDED**

Net cash generated from operations	\$ 24,228,000	\$ 15,486,000
Loans from Canada (Note 4)	186,900,000	334,400,000
Loans from other lenders (Note 4)	115,497,000	—
Loans receivable repaid (Note 3)	129,566,000	76,509,000
Capital stock issued	20,000,000	30,000,000
Net increase (reduction) in short-term notes payable	<u>36,448,000</u>	<u>(19,916,000)</u>
Canada deposits matured	<u>23,976,000</u>	<u>—</u>
	<u>536,615,000</u>	<u>434,479,000</u>

**CASH APPLIED**

Loans receivable disbursed (Note 3)	451,942,000	326,530,000
Canada loans repaid (Note 4)	92,079,000	79,860,000
Other (net)	<u>652,000</u>	<u>1,128,000</u>
	<u>544,673,000</u>	<u>407,518,000</u>

**NET (REDUCTION) INCREASE IN CASH  
AND SHORT-TERM DEPOSITS**

	<u>\$ (8,058,000)</u>	<u>\$ 26,961,000</u>
--	-----------------------	----------------------

(The accompanying Notes are an integral part of the Financial Statements.)

## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

1.  
Export Development Corporation

Export Development Corporation is a Crown corporation established on October 1, 1969, by the Export Development Act, a statute of the Parliament of Canada, as the successor to the Export Credits Insurance Corporation which commenced operations in 1944.

The Corporation has broad powers including the power to borrow, to lend and to guarantee loans, to enter into export credits insurance contracts and to issue guarantees in respect of export transactions and foreign investments. The Corporation is not subject to the requirements of the Income Tax Act with respect to its earnings.

Contracts are entered into either under the authority of the Board of Directors (Corporate Account) or under the authority of the Government of Canada (Canada Account) and are so reflected in the Corporation's financial statements. The Export Development Act sets out separate loan and liability limits for Corporate Account and Canada Account, and for all purposes the Corporation treats Corporate Account and Canada Account separately. Canada Account transactions are administered by the Corporation for Canada. Funds required for such transactions are paid to the Corporation by Canada and the Corporation does not have any liability for transactions administered for Canada Account. All contracts of foreign investment guarantees are issued for Canada Account.

2.  
Summary of Significant Accounting Policies

## Export Loan Fees Earned

Export loan fees are taken into income as earned: administration fees are generally earned when the loan agreement is signed; standby fees are earned over the loan disbursement period.

## Insurance Premiums

For short-term export credits insurance policies, premiums are taken into income at the commencement of coverage. Premiums on other export credits insurance policies are taken into income on a reducing balance method, generally reflecting the diminishing exposure over the terms of the policies.

## Provision for Insurance Claims

This provision is adjusted by a charge to income based on past claims experience and assessment of existing coverage. Claims payments are charged and recoveries credited to the provision.

## Interest Expense

Interest expense is prorated between export loans and investments on the basis of average funds employed.

## Provision for Losses on Loans Receivable

Under the terms of an agreement with Canada, the Corporation annually sets aside an amount for potential losses on loans made under the Exports Credits Insurance Act prior to October, 1969, of which \$142,089,000 is outstanding as at December 31, 1976. These amounts which total \$7,487,000 are withheld from interest otherwise payable on borrowings from Canada and any balance not required when all such loans have been collected will be repaid to Canada.

Provision for losses on other loans receivable is made by charges to income.

## Translation of United States Currency

Assets and liabilities in United States dollars which, consistent with Corporation policy are approximately equal in amount and term, are translated into Canadian dollars at exchange rates prevailing at year end. Income and expenses are translated at average monthly exchange rates in effect during the year.

**Loans Receivable**

Loans receivable at December 31, 1976, mature as follows:

Overdue	\$ 1,756,000
1977	135,441,000
1978	145,549,000
1979	177,931,000
1980	194,077,000
1981	174,133,000
1982 and later	514,363,000
<b>Total</b>	<b>\$1,343,150,000</b>

The future economic and political conditions in some of the countries where the Corporation has made loans are unpredictable and accordingly possible losses to the Corporation are not susceptible to accurate measurement. During the year ended December 31, 1976, a provision for loss in the amount of \$2,000,000 has been made, and an amount of \$8,000,000 of retained earnings has been appropriated to the reserve for underwriting and lending contingencies.

During 1976, the Corporation rescheduled payments due of \$13,683,000. These reschedulings are intended to aid collectibility and servicing of the debt. Since inception of the export loans program in 1961, the Corporation has rescheduled \$61,196,000, none of which is overdue at December 31, 1976.

At December 31, 1976, \$2,458,000 of accrued interest is overdue.

**4.****Loans Payable**

At December 31, 1976, loans from Canada bear interest at rates from 5-5/16 per cent to 9 1/2 per cent annually, with an average cost to maturity of 7.58 per cent and mature as follows:

1977	\$ 114,350,000
1978	143,712,000
1979	152,131,000
1980	149,303,000
1981	109,210,000
1982 and later	375,751,000
<b>Total</b>	<b>\$1,044,457,000</b>

Other loans payable totalling \$115,506,000 bear interest at rates from 8 1/2 per cent to 8-3/4 per cent and mature in 1981.

**Contributed Capital**

The contributed capital of \$25,000,000 is the maximum amount provided in the Export Development Act.

**6.****Contingent Liability**

The authority to enter into contracts of export credits insurance and guarantees under the Export Development Act is limited to an aggregate of \$750,000,000 at any time. As at December 31, 1976, the Corporation is contingently liable for \$647,100,000 under such contracts.

**7.****Insurance Claims**

Claims payments to Canadian exporters were \$2,296,000 in 1976, and \$680,000 was recovered against outstanding claims. At December 31, 1976, the Corporation has a contingent asset of \$3,352,000 in respect of claims paid on which recovery action is being taken.

**8.****Export Loans**

Under the Export Development Act, the Corporation may have outstanding loans to foreign borrowers, outstanding guarantee agreements to other lenders and signed but undisbursed loans and guarantee agreements up to a maximum of \$4,250,000,000 at any time. As at December 31, 1976, the position of the Corporation is as follows:

Loans receivable	\$1,343,150,000
Guarantees	7,462,000
Undisbursed funds on signed loan agreements	1,114,958,000
<b>Total</b>	<b>\$2,465,570,000</b>

It is anticipated that these undisbursed funds will be disbursed in 1977 and subsequent years as delivery of goods and services or progress on projects is achieved. The Corporation expects to finance these loans near the time of disbursement by issuing debt instruments and capital stock. The cost of funding is uncertain and cannot be assured to be below the yield on the undisbursed loans.

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GENERAL DU CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

The Honourable Jean Chrétien, P.C., M.P.,  
Minister of Industry, Trade and Commerce,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

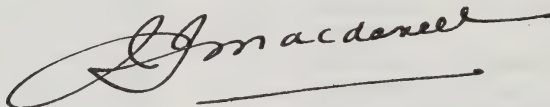
Dear Sir,

I have examined the balance sheet of Accounts Administered for Canada by Export Development Corporation as at December 31, 1976 and the statement of changes in Accounts Administered for Canada for the year then ended. My examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion these financial statements present fairly the financial position of the Accounts Administered for Canada as at December 31, 1976 and the changes therein for the year then ended, in accordance with the accounting policies set out in Note 1 to the financial statements, applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept for the Accounts Administered for Canada by Export Development Corporation, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within the statutory powers set out in the Export Development Act.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'J. Macdonald', is written over a horizontal line.

March 23, 1977

Auditor General of Canada

## FINANCIAL STATEMENTS ADMINISTERED FOR CANADA

Balance Sheet as at December 31

1976

1975

## ASSETS

## Loans receivable

Principal (Note 2)

\$94,683,000

\$47,538,000

Accrued interest and fees

1,465,000

1,270,000

96,148,000

48,815,000

## Corporate account

3,632,000

3,501,000

\$99,780,000

\$52,376,000

## LIABILITIES

## Deferred revenue

\$ 2,833,000

\$ 3,331,000

## Funded by Canada

96,947,000

49,045,000

\$99,780,000

\$52,376,000

(The accompanying Notes are an integral part of the Financial Statements.)

Changes in Accounts Administered for Canada  
for the years ended December 31

1976

1975

## FUNDED BY CANADA, JANUARY 1

\$ 49,045,000

\$35,049,000

## Add:

Loans receivable disbursed by Canada  
(Note 2)

51,778,000

18,332,000

Export loans interest and fees earned

7,123,000

4,244,000

Export credits insurance premiums and  
fees earned

802,000

884,000

Foreign investment guarantees premiums  
and fees earned

745,000

296,000

Claims recovered

—

123,000

109,493,000

58,928,000

## Deduct:

Loans receivable repaid to Canada

6,363,000

4,626,000

Administrative expenses

1,201,000

771,000

Claims paid

—

123,000

Other remittances to Canada (net)  
(Note 1)

4,982,000

4,363,000

12,546,000

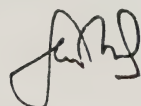

9,883,000

## FUNDED BY CANADA, DECEMBER 31

\$ 96,947,000

\$49,045,000

Approved by the Board of Directors


J.A. MacDonald  
Chairman of the Board and President

V.G. McKay  
Vice President — Finance

(The accompanying Notes are an integral part of the Financial Statements.)

# NOTES TO THE ACCOUNTS ADMINISTERED FOR CANADA

## 1. General

The Corporation administers certain loan and insurance programs for Canada and the funds required for these operations are provided by Canada. Accordingly, the Corporation has no direct financial interest in these programs. As cash is received by the Corporation it is remitted to Canada, net of amounts withheld to cover administrative expenses which are charged on a cost recovery basis.

The significant accounting policies applied to these accounts differ from those of the Corporation in that no provision is made for insurance claims or loan losses.

Foreign investment guarantee premiums are taken into income evenly over the terms of coverage, excepting that the first year's premium is taken into income in its entirety when received.

## 2.

### Loans Receivable Funded by Canada

Loans receivable at December 31, 1976, mature as follows:

1977	\$ 8,419,000
1978	8,419,000
1979	8,419,000
1980	8,419,000
1981	14,615,000
1982 and later	46,392,000
<b>Total</b>	<b>\$94,683,000</b>

## 3.

### Contingent Liabilities

The authority to enter into contracts of export credits insurance and guarantees under the Export Development Act is limited to a maximum of \$750,000,000 at any time. As at December 31, 1976, the contingent liability under such contracts is \$247,941,000.

The authority to enter into contracts of foreign investment guarantees under the Export Development Act is limited to a maximum of \$250,000,000 at any time. As at December 31, 1976, the contingent liability under such contracts is \$100,764,000.

## 4.

### Export Loans

Under the Export Development Act, the Canada Account may have outstanding loans to foreign borrowers, outstanding guarantee agreements to other lenders and signed but undisbursed loans and guarantee agreements up to a maximum of \$850,000,000 at any time. As at December 31, 1976, the position is as follows:

Loans receivable	\$ 94,683,000
Guarantees	14,123,000
Undisbursed funds on signed loan agreements	346,139,000
<b>Total</b>	<b>\$454,945,000</b>

Transport  
CanadaTransports  
Canada

## APPENDIX "PA-197"

Pacific  
Pilotage  
AuthorityAdministration  
de Pilotage  
du Pacifique605 - 1200 West Pender Street  
Vancouver, B.C. V6E 2T9Tel. (604) 666-6771  
Telex 04-53357

Your file    Votre référence

Our file    Notre référence

April 18, 1977

Mr. J.D.W. Campbell  
Clerk, Standing Committee on Public Accounts,  
House of Commons  
Committees & Private Legislation Branch,  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A7

Dear Mr. Campbell:

I enclose herewith in English and French answers to the questions submitted by you on behalf of the Committee, also an updating of this Authority's comments on the Observations and Recommendations made by the Auditor General and covered on pages 427 to 429 in Appendix "D".

I trust the foregoing will meet your purposes but if for some reason they do not, please telephone me.

Yours very truly,

Peter V. O. Evans  
Chairman

DATE: April 18, 1977

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM PACIFIC PILOTAGE AUTHORITY
<p>1. The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version) - that:</p> <p>"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."</p> <p>What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?</p> <p>What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?</p>	<p>This Authority has no objection to the recommendation of the Auditor General, although it is no longer dependent upon annual Parliamentary appropriations having attained financial self-sufficiency during the past financial year.</p> <p>This Authority works in close cooperation with the Marine Administration of the Ministry of Transport, and there is regular communication between its Financial Officer and the Senior Financial Officials of the Administration.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

DATE:

April 16, 1977

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM PACIFIC PILOTAGE AUTHORITY

3. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?
4. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 427 to 429.
5. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.

Since the institution of additional internal controls and financial procedures as mentioned in 4 below, it is not felt there is any necessity for the imposition of further control over financial management.

See attached page No. 3.

Enclosed herewith are copies of this Authority's audited Financial Statements and Annual Report for the year 1975.

Auditor General's Observations and Recommendations	Re: PACIFIC PILOTAGE AUTHORITY	Fiscal year ended March 31, 1976)	Corporation's comments as at June, 1976	Corporation's comments as at April 18, 1977
<p><b>RELATIONSHIP WITH MARINE PILOTAGE BRANCH - DEPARTMENT OF TRANSPORT</b></p> <p>The Authority appears to be operating independently of any central co-ordination from the Department through which it reports to Parliament.</p>			<p>Under the Act the Authority is required to report once a year to Parliament through the Minister on "Activities and Finance". There has been no indication that the reports on Activities do not satisfy the Minister, and the Financial reports are strictly in accordance with procedures laid down by Ottawa and, we believe, followed by all four Authorities.</p> <p>Proposed changes in pilotage regulations are fully discussed and agreed with the Pilotage Branch before gazetting or presenting to Privy Council. Financial matters are handled and reporting is done in accordance with procedures established by Ottawa, which we have assumed are satisfactory to Ottawa. This Authority negotiates no agreements with foreign Governments.</p> <p>Agreements with Pilots, in the view of this Authority must be conducted at the local level as the picture changes from day to day and at times hour by hour, and immediate decisions are frequently required. It is the policy of this Authority to keep the Pilotage Branch informed of developments. The importance of doing this was stressed by Ottawa this spring and it will be given special attention.</p> <p>Development and documentation of the principles of financial management, etc., are being studied and appropriate action will be taken.</p>	<p>There is nothing to add except to the last sentence on page 427. With the valuable assistance of the Local Office of the Auditor General, new financial management procedures and controls have been devised and are now in effect which it is anticipated will satisfy the requirements of the Auditor General's Department.</p> <p>The foregoing refers also to paragraph 1 on page 428.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re: PACIFIC PILOTAGE AUTHORITY

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporation's comments as at April 18, 1977.
<ul style="list-style-type: none"> <li>The underlying principles of financial management, accounting, budgeting and financial reporting for the Authority should be developed and documented in a formal and uniform manner.</li> </ul>	<p>This is being done.</p>	<p>This has been held up because of staff changes which dislocate normal operations in a small office. These descriptions are in the course of preparation and will be completed shortly.</p>
<p><b>POSITION DESCRIPTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The Authority should proceed with its plans to develop formal position descriptions for its officers and managers.</li> </ul>	<p>This Authority has already recommended amendments to the Act which would permit collecting tariffs at revised rates and their segregation in a special fund so that refunds could be made if they were disallowed after a Canadian Transport Commission hearing.</p>	<p>No further comment.</p>
<p><b>TARIFF SETTING</b></p> <p>Financial management and forward planning would be improved if the Authority could put revised tariff rates into effect promptly.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The Authority should seek an amendment to the Pilotage Act to facilitate collecting tariffs at revised rates pending disposition of any objections before the Canadian Transport Commission.</li> </ul>	<p>This Authority is already working with the local Ministry of Transport office on this, and there will be increased co-operation this year.</p>	<p>The Vessel Traffic Management System is still only voluntary. When, as is expected within the next year it becomes compulsory, at least in certain areas, more effective reconciliation of records with the with the Ministry of Transport should present no problem.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re: PACIFIC PILOTAGE AUTHORITY

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporation's comments as at April 18, 1977
<p><b>TENDERING AND PURCHASING PROCEDURES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The Authority should complete the development of formalized tendering and purchasing procedures.</li> </ul>	<p>This is under discussion with a view of setting up formalized tendering and purchasing procedures.</p>	<p>Formalized procedures are in effect.</p>
<p><b>ACCRUED TERMINATION BENEFITS</b></p> <p>The Authority's termination pay plan entitles each employee to a sum of money payable upon resignation or retirement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The liability incurred pursuant to the Authority's termination pay plan should be recorded in the accounts.</li> </ul>	<p>These are now being shown as a liability.</p>	<p>No further comment necessary.</p>
<p><b>VARIANCE ANALYSIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The monthly financial statement package submitted to the Board of Directors should include the detailed revenue and expenditure analysis schedules.</li> </ul>	<p>This information will be provided to Board Members at meetings starting within the next month.</p>	<p>No further comment necessary.</p>

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**

Ottawa, Ontario,  
K1A 0G6.

February 19, 1976.

The Honourable Otto E. Lang, P.C., M.P.,  
Minister of Transport,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6.

Dear Mr. Lang,

I have examined the balance sheet of the Pacific Pilotage Authority as at December 31, 1975 and the statements of operations, deficit and changes in financial position for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Authority as at December 31, 1975 and the results of its operations and the changes in financial position for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles which, after giving retroactive effect to the change described in Note 2 to the financial statements, have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Authority, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,

J.J. MACDONELL  
Auditor General of Canada

R. McLeese, Member

# PACIFIC PILOTAGE AUTHORITY

Statement of Deficit  
for the year ended December 31, 1975

	1975	1974
Balance at beginning of year		
As previously reported .....	\$ —	\$ —
Provision for termination benefits (note 2) .....	89,129	67,050
As restated .....	89,129	67,050
Net loss for year .....	362,751	269,534
	451,880	336,584
Less:		
Recovered from parliamentary appropriations .....	284,468	191,088
Adjustment to residual value of capital assets financed from parliamentary appropriations .....	59,105	56,367
Balance at end of year .....	<u>\$108,307</u>	<u>\$ 89,129</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

# PACIFIC PILOTAGE AUTHORITY

Statement of Operations  
for the year ended December 31, 1975

	1975	1974
Income:		
Pilotage charges .....	\$4,497,160	\$4,601,343
Interest and other income .....	<u>5,817</u>	<u>9,419</u>
	4,502,977	4,610,762
Expenditures:		
Pilots' fees, salaries and benefits ....	3,518,174	3,657,111
Pilot boats .....	714,734	600,607
Staff salaries and benefits .....	375,492	333,889
Depreciation .....	59,105	56,367
Professional and special services ....	45,735	92,507
Communications .....	36,316	33,595
Provision for termination benefits ...	36,292	22,079
Utilities, materials and supplies .....	24,263	22,266
Rentals .....	23,309	22,687
Transportation and travel (net of recoveries) .....	15,008	27,637
Provision for doubtful accounts ....	10,115	6,578
Repairs and maintenance .....	<u>7,185</u>	<u>4,973</u>
	4,865,728	4,880,296
Net loss for year .....	<u>\$ 362,751</u>	<u>\$ 269,534</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

# **PACIFIC PILOTAGE AUTHORITY**

## **Statement of Changes in Financial Position for the year ended December 31, 1975**

	1975	1974
Source of funds		
Parliamentary appropriations . . . . .	<u>\$293,083</u>	<u>\$244,917</u>
Application of funds		
Loss on operations . . . . .	362,751	269,534
Items not requiring funds		
Provision for termination benefits . .	36,292	22,079
Depreciation . . . . .	<u>59,105</u>	<u>56,367</u>
	267,354	191,088
Payment of termination benefits . . . .	17,114	
Additions to capital assets . . . . .	<u>8,615</u>	<u>53,829</u>
	<u>\$293,083</u>	<u>\$244,917</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## PACIFIC PILOTAGE AUTHORITY

### Notes to the Financial Statements for the year ended December 31, 1975

#### 1. Accounting policy

The Pacific Pilotage Authority was established on February 1, 1972 pursuant to the Pilotage Act. It is the practice that, until the revenue for pilotage charges is sufficient to permit the Authority to operate on a self-sustaining basis, any deficit, including capital expenditure, is to be recovered from parliamentary appropriations provided for that purpose. Accordingly, the excess of the net expenditure over amounts received from parliamentary appropriations is recorded as current assets; amounts received from appropriations in excess of the deficit are shown under current liabilities.

The cost of capital assets entrusted to the Authority in 1972 represents their original cost less accumulated depreciation to that date. Additions since that date have been recorded at cost. Equity of Canada has been credited with the cost of capital assets.

Depreciation of capital assets is calculated on a straight-line basis over the anticipated useful lives of the assets. Although charged in the Statement of Operations, depreciation is not recovered from parliamentary appropriations and therefore reduces the Equity of Canada to reflect the residual value of capital assets.

#### 2. Termination benefits

During 1975 the Authority adopted the policy of recording in its accounts a provision for termination benefits accruing to employees. This accounting policy was applied retroactively and resulted in increasing the loss on operations for 1974 by \$22,079 over the amount previously reported. For years prior to 1974 operating losses increased by \$67,050 and the deficit at December 31, 1973 was increased by that amount. Previously the Authority had expensed actual payments in the year of termination or retirement.

#### 3. Long-term commitments

The Authority has outstanding commitments as follows:

- (a) In respect of a bare boat charter under which it is required to pay an annual rental of \$32,229 up to and including 1988.
- (b) In respect of a contract for the provision of launch services involving an annual payment, which may vary according to changes in costs and usage, up to and including 1991. The amount payable in 1976 is expected to be \$174,240.

These two commitments may be terminated at the discretion of the Authority on the exercise of its option to purchase the vessels.

#### 4. Contingent liability

A contingent liability exists with respect to legal actions wherein shipping companies dispute the legality of the regulations pursuant to which the Authority has collected compulsory pilotage of \$82,585. In the opinion of legal counsel the Authority has a valid defence.

#### 5. Remuneration of members and officers

Expense includes remuneration of members as members, \$16,035 (1974 - \$21,675), and remuneration of officers as officers, \$83,665 (1974 - \$84,471). The Authority has six members and four officers.

## APPENDIX "PA-198"

Transport  
Canada

Our file: 2-03-01

Laurentian  
Pilotage  
Authority

1080 Beaver Hall Hill, suite 1804, Montreal, P.Q.

April 20, 1977

Mr. J.D.W. Campbell  
Standing Committee on Public Accounts  
House of Commons, Canada  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A7

Dear Mr. Campbell:

You will find enclosed our comments and present position with respect to the Auditor General's recommendations, together with our answers to the Committee's questions, as requested in your letter of March 22, 1977.

Yours sincerely,

Paul Bailly,  
President.

PB/jc

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

TRANSLATION

DATE:

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY

1. The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976

Report, page 229 (or page 252 in the French version) - that:

"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all immediately dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

2. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?

1. The Laurentian Pilotage Authority has met and continues to meet all of its duties and obligations under the Pilotage Act. It became self-sustaining since January 1st, 1976, one year prior to the time allocated by the government. This was possible due to the powers conferred to the Authority by the Pilotage Act and the Financial provisions for Corporations specified in Schedule D of the Financial Administration Act. Furthermore it is expected that the Authority will continue to draw enough revenues to operate on a self-sustaining financial basis for subsequent years.

If it is intended, at the time of the creation of a Crown corporation that it should operate on a financial self-sustaining basis within a short time frame, its initial classification for the purpose of the Financial Administration Act must reflect this goal and accordingly the corporation must have sufficient powers and freedom of action to attain its objectives. A change of classification in the corporations status could occur only if by a change of government policy the corporation is relieved of one or more of its duties and obligations. The Laurentian Pilotage Authority is a proprietary corporation in the sense of the Report of the Auditor General of Canada (1976), page 233.

2. Regulations of a public nature and tariffs are subject to the approval of the Governor in Council through the Minister of Transport. With respect to financial matters, the Governor in Council has prescribed standard financial and reporting procedures for the four pilotage authorities. Moreover the Minister through the Marine Administrator periodically calls together the Chairmen of the Authorities to study, review and define general policies.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY
<p>3. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?</p>	<p>3. Each year the Authority submits to the Treasury Board its Program Forecast, Main Estimates and Capital Budget. This provides Parliament and appropriate central agencies with the information required to assess the Authority's plans and to monitor its performance.</p> <p>In addition to the standards of management and financial controls established by the General Pilotage Regulations applicable to the four pilotage Authorities, the Authority's Board of Directors has approved a Manual of Procedures covering the following subjects:</p>
<p>4. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 425 to 426.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- General Standards of Administration and Management</li> <li>2- Personnel</li> <li>3- Billing and Cash receipt</li> <li>4- Purchases and repairs</li> <li>5- Finance</li> </ol>
<p>5. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.</p>	<p>As for tariffs of pilotage charges which is the main source of revenues to the Authority these are subject to the approval of the Governor in Council and when Notices of objections are filed, the Canadian Transport Commission after investigation makes a recommendation to the Authority who must govern itself accordingly.</p>

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
 (Fiscal year ended March 31, 1976)  
 Re LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at 1977
<p>4. The Authority appears to be operating without any central co-ordination from the Department through which it reports to Parliament.</p> <p>The Authority should seek to formalize its relationship with the Marine Pilotage Branch of the Department of Transport in the areas of pilotage regulations, budgeting and financial reporting systems cash flow requirements and negotiation of agreements with foreign governments and employee or contractor pilots.</p>	<p>4. Under section 28 of the Pilotage Act, the Authority must annually submit a statement of its activities and finances to the Minister of Transport.</p> <p>In the area of financial management, the Governor in Council has made regulations establishing uniform financial and reporting procedures. Moreover, the Ministry periodically calls together the chairmen of the Authorities to define over-all policies.</p> <p>The Authority is always prepared to make the necessary efforts to maintain and improve its relations with the Ministry. Regarding pilotage regulations it should be pointed out that when its regulations were made under section 14 of the Pilotage Act, the Authority informed and discussed the regulations with the Pilotage Branch.</p> <p>The Authority is in constant contact with the Ministry regarding the systems for preparing program forecasts and the budget, the financial reporting system financial needs and negotiations with contract and staff pilots.</p>	<p>4. In the areas of pilotage regulations, budgeting and financial reporting systems and also cash flow requirements, the Authority follows the procedures recommended by various central government agencies. In addition, please also refer to our comments at questions 2 and 3 above, on these matters.</p> <p>As for contractual agreements with pilots, the Authority firmly believes that they must be conducted at the local level as situations change from day to day and immediate decisions are frequently required. Since the four Authorities are quite different and distinct from one another due to the nature of their operations and the various types of services provided, these were the reasons for which they were created.</p> <p>This Authority does not negotiate agreements with foreign Governments.</p>

## AUDITEUR GÉNÉRAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at 1977
<p>In addition, the underlying principles of financial management, accounting, budgeting and financial reporting for this and the other Pilotage Authorities should be developed and documented in a formally organized and uniform manner.</p>	<p>In the area of managements, the Authority's board has prepared an official manual setting out the administrative and financial standards and procedures to meet its needs as well as an automated data processing system.</p>	<p>Please refer to our comments to questions 2 and 3 above.</p>
<p>The Authority has had difficulty in instituting tariff increases due to the length of time that is required for the Canadian Transport Commission to deal with the appeals which are filed by shipping agents affected by the increases.</p>	<p>The Authority is in perfect agreement on this point. The lapse of time between the publication of a tariff and the date it comes into effect upsets its budget and it is obliged to publish a new short-term tariff.</p>	<p>On the basis of previous experience and contrary to the situation which existed previously, the Authority now prepares the publication of tariffs after having consulted the marine industry and the Authority is now able to allow for a certain lapse of time to take effect between the publication of his proposed tariffs and the actual coming into effect of such tariffs.</p>
<p>The Authority should seek amendment to the Pilotage Act to facilitate the collection of revised tariff rates pending disposition of objections before the Canadian Transport Commission.</p>	<p>It would be desirable, however, for amendments to be made to the Pilotage Act with a view to rectifying this situation.</p>	<p>This new method of preparing tariffs allows the users of pilotage services to study, evaluate and become familiar with the proposed tariffs and to appeal them if they so desire before the Canadian Transport Commission.</p>
		<p>This method now permits the Authority to operate without difficulty under the terms of the Act.</p>

COMPTON SUBMITTAL REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at 1977
<p>The accrued balances payable under the Authority's termination pay plan are not recorded in the accounts of the Authority.</p> <p>The liability incurred pursuant to the Authority's termination pay plan should be recorded in the accounts of the Authority.</p>	<p>In 1975 accumulated severance benefits were entered into the accounts, and the accounts in the Authority's general ledger show these liabilities.</p>	<p>Since 1975 accumulated severance benefits are entered into the accounts, and the accounts in the Authority's general ledger show these liabilities.</p>
<p>The quarterly financial statements submitted to the Board of Directors do not contain a comparison to budgeted figures nor an analysis of variances.</p> <p>The financial statements submitted to the Board of Directors for their approval should include budgeted figures and analysis of significant variances, either in tabular or narrative form.</p>	<p>Since September 1975 the financial statements submitted to the Board of Directors have included budgetary data, as well as an analysis of the differences.</p>	<p>Since 1975, the Board of Directors prior to each new fiscal year approves both the operating and capital budgets and during a current year the interim financial statements provided to the Board include budgetary data, as well as an analysis of the variances.</p>

**Rapport au Ministre des Transports  
sur l'examen des  
comptes et des états financiers de  
l'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975**

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6  
Le 19 mars 1976

L'honorable Otto E. Lang, C.P., député,  
Ministre des Transports,  
Ottawa, Ontario  
Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de l'Administration de pilotage des Laurentides au 31 décembre 1975, ainsi que l'état de l'exploitation, l'état du déficit et l'état de l'évolution de la situation financière pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

Comme l'explique la note 3 jointe aux états financiers, l'Administration conteste certaines réclamations et soutient qu'elle n'est pas tenue de verser certaines contributions au régime de retraite, qui peuvent excéder \$360,000, à l'égard des services rendus par les pilotes à contrat avant qu'ils ne deviennent des employés.

Sous réserve du succès qu'obtiendra l'Administration dans sa contestation de certaines réclamations et pourvu qu'on ne l'oblige pas à assumer le coût de certaines contributions de retraite pour services antérieurs, dont il est question à l'alinéa précédent, je suis d'avis que ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de l'Administration de pilotage des Laurentides au 31 décembre 1975, ainsi que des résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus qui, après effet rétroactif de la modification décrite dans la note 2 jointe aux états financiers, ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que l'Administration, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

J.J. MACDONELL  
L'Auditeur Général du Canada

**Report to the Minister of Transport  
on the examination of the  
accounts and financial statements of the  
LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY  
for the year ended December 31, 1975**

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6  
March 19, 1976

The Honourable Otto E. Lang, P.C., M.P.,  
Minister of Transport,  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Lang,

I have examined the balance sheet of Laurentian Pilotage Authority as at December 31, 1975 and the statements of operations, deficit and changes in financial position for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

As explained in Note 3 to the financial statements, the Authority disputes certain claims and contends that it is not responsible for making certain pension contributions, which may exceed \$360,000, in respect of services rendered by contract pilots prior to their becoming employees.

In my opinion, subject to the Authority succeeding in defending against certain claims and not being held liable for the cost of certain past service pension contributions, described in the preceding paragraph, these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Laurentian Pilotage Authority, as at December 31, 1975 and the results of its operations and the changes in financial position for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles which, after giving retroactive effect to the change described in Note 2 to the financial statements, have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Laurentian Pilotage Authority, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,  
J.J. MACDONELL  
Auditor General of Canada

**ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES**  
(Établie en vertu de la Loi sur le Pilotage)

**LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY**  
(Incorporated under the Pilotage Act)

**Bilan au 31 décembre 1975**

**Balance Sheet as at December 31, 1975**

**ACTIF**

**ASSETS**

**Actif à court terme**

**Current assets**

Encaisse et dépôts à court terme  
À recevoir du Canada en vertu de  
crédits parlementaires  
Comptes à recevoir

Cash and short-term deposits  
Due from Canada in respect of  
parliamentary appropriations  
Accounts receivable

1975

1974

\$ 1,046,595

\$ 412,333

—

134,068

1,960,142

1,322,010

3,006,737

1,868,411

**Immobilisations au prix coûtant**

**Capital assets at cost**

Moins : Amortissement accumulé

Less : accumulated depreciation

276,201

272,790

142,144

104,277

134,057

168,513

\$3,140,794

\$2,036,924

Les notes ci-jointes font partie intégrante  
des états financiers.

The accompanying notes are an integral part  
of the financial statements.

Approuvé au nom de l'Administration :

Approved on behalf of the Authority :

**PAUL BAILLY**

*Président / Chairman*

**YVON MATTE**

*Membre / Member*

<b>PASSIF</b>	<b>LIABILITIES</b>	<b>1975</b>	<b>1974</b>
<b>Passif à court terme</b>	<b>Current liabilities</b>		
Comptes à payer et passif couru	Accounts payable and accrued liabilities	\$2,271,360	\$1,868,411
À payer au Canada à l'égard de crédits parlementaires	Due to Canada In respect of parliamentary appropriations	310,377	—
Avance provenant du crédit 5 — Éventualités du gouvernement (Conseil du Trésor)	Advance from Treasury Board Contingency Vote 5	425,000	—
		<u>3,006,737</u>	<u>1,868,411</u>
Provision pour prestations de cessation d'emploi (note 2)	Provision for termination benefits (note 2)	190,000	175,000
		<u>3,196,737</u>	<u>2,043,411</u>
<b>AVOIR DU CANADA</b>	<b>EQUITY OF CANADA</b>		
Valeur comptable des immobilisations financées à même des crédits parlementaires	Residual value of capital assets financed from parliamentary appropriations	134,057	168,513
Déficit	Deficit	190,000	175,000
		<u>(55,943)</u>	<u>(6,487)</u>
		<u>\$3,140,794</u>	<u>\$2,036,924</u>

J.J. MACDONELL

L'Auditeur Général du Canada / Auditor General of Canada

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

Etat du déficit  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975

## LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY

Statement of Deficit  
for the year ended December 31, 1975

		1975	1974
Solde au début de l'année	Balance at beginning of year		
Solde déjà établi	As previously reported	—	—
Provision pour prestations de cessation d'emploi (note 2)	Provision for termination benefits (Note 2)	\$175,000	\$127,000
Solde redressé	As restated	175,000	127,000
Perte nette de l'année	Net loss for the year	521,776	2,109,336
		696,776	2,236,336
Moins :	Less :		
Somme recouvrée sur les crédits parlementaires	Recovered from parlia- mentary appropriations	413,144	1,955,606
Services fournis gratuitement	Services provided free of charge	55,765	68,345
Redressement de la valeur comptable des immobilisations financées à même des crédits parlementaires	Adjustment to residual value of capital assets financed from parliamentary appropriations	37,867	37,385
Solde à la fin de l'année	Balance at end of year	\$190,000	\$175,000

Les notes ci-jointes font partie intégrante  
des états financiers.

The accompanying notes are an integral part  
of the financial statements.

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

## LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY

Etat de l'exploitation  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975

Statement of Operations  
for the year ended December 31, 1975

		<u>1975</u>	<u>1974</u>
<b>Revenus</b>	<b>Income :</b>		
Droits de pilotage	Pilotage charges	\$10,385,695	\$7,430,909
Intérêts et autres revenus	Interest and other income	<u>44,076</u>	<u>37,574</u>
		10,429,771	7,468,483
<b>Dépenses</b>	<b>Expenses :</b>		
Honoraires, traitements et avantages sociaux des pilotes	Pilots' fees, salaries and benefits	8,596,053	7,076,973
Bateaux-pilotes	Pilot boats	960,914	768,237
Traitements et avantages sociaux du personnel	Staff salaries and benefits	852,354	832,062
Services professionnels et spéciaux	Professional and special services	160,975	203,025
Locations	Rentals	76,425	90,312
Créances douteuses	Allowance for doubtful accounts	74,188	378,922
Communications	Communication	64,020	71,139
Services d'utilité publique, fournitures et approvisionnement	Utilities, materials and supplies	41,107	25,324
Transport et voyages	Transportation and travel	37,578	27,520
Prestations de cessation d'emploi (note 2)	Provision for termination benefits (Note 2)	32,865	50,906
Réparations et entretien	Repairs and maintenance	22,807	18,535
Autres	Other	<u>32,261</u>	<u>34,864</u>
		10,951,547	9,577,819
Perte nette pour l'année	Net loss for the year	<u>\$521,776</u>	<u>\$2,109,336</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante  
des états financiers.

The accompanying notes are an integral part  
of the financial statements.

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

Etat de l'évolution de la situation financière  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975

## LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY

Statement of Changes in Financial Position  
for the year ended December 31, 1975

		1975	1974
Provenance des fonds	Source of funds		
Crédits parlementaires	Parliamentary appropriations	<u>\$416,555</u>	<u>\$1,958,625</u>
Utilisation des fonds	Application of funds		
Perte d'exploitation	Loss on operations	\$521,776	\$2,109,336
Postes n'exigeant pas de sortie de fonds	Items not requiring funds		
Provision pour prestations de cessation d'emploi	Provision for termination benefits	32,865	50,906
Amortissement	Depreciation	37,867	37,385
Services fournis gratuitement	Services provided without charge	55,765	68,345
		<u>395,279</u>	<u>1,952,700</u>
Paiement de prestations de cessation d'emploi	Payment of termination benefits	17,865	2,906
Additions aux immobilisations	Additions to fixed assets	3,411	3,019
		<u>\$416,555</u>	<u>\$1,958,625</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante  
des états financiers

The accompanying notes are an integral  
part of the financial statements.

**ADMINISTRATION DE  
PILOTAGE DES LAURENTIDES**  
Notes jointes aux états financiers de  
l'année terminée le 31 décembre 1975

**1. Convention comptable**

L'Administration de pilotage des Laurentides a été établie le 1er février 1972 conformément à la Loi sur le pilotage. Selon l'usage adopté, tant que les revenus provenant des droits de pilotage ne seront pas assez élevés pour permettre à l'Administration de s'autofinancer, l'excédent des dépenses sur les revenus sera comblé à même des crédits parlementaires prévus à cette fin. Par conséquent, la portion des dépenses nettes qui excède les sommes provenant des crédits parlementaires est inscrite comme actif à court terme ; les sommes provenant des crédits parlementaires et excédant le déficit figurent dans le passif à court terme.

Le coût des immobilisations confiées à l'Administration en 1972 représente le coût d'origine moins l'amortissement accumulé à cette date. Les éléments d'immobilisation ajoutés depuis cette date ont été enregistrés au prix coûtant. Le coût des immobilisations a été crédité à l'Avoir du Canada.

L'amortissement des immobilisations est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire, sur la durée utile prévue de l'actif. Bien qu'inscrit dans l'État de l'exploitation, l'amortissement n'est pas recouvré sur les crédits parlementaires ; il réduit donc l'Avoir du Canada de façon à refléter la valeur comptable des immobilisations.

Une estimation du loyer des bureaux fournis gratuitement par un ministère du gouvernement est comprise dans les dépenses et créditée au compte du déficit.

**2. Prestations de cessation d'emploi**

Au cours de 1975, l'Administration a adopté la politique d'inscrire dans ses comptes une provision pour les prestations de cessation d'emploi revenant aux employés. Auparavant l'Administration imputait au compte des dépenses les paiements effectivement versés au cours de l'année de cessation d'emploi ou de la retraite. Ce changement de convention comptable, comprenant une provision pour les prestations revenant aux employés transférés à l'Administration, s'est appliqué rétroactivement au 1er février 1972. Par conséquent, la perte d'exploitation pour 1974 s'est accrue de \$48,000 par rapport au montant préalablement déclaré ; pour les années antérieures à 1974, les pertes d'exploitation ont augmenté de \$127,000, dont \$84,000 formaient la partie revenant aux employés transférés à l'Administration lors de son établissement le 1er février 1972.

**3. Passif éventuel**

Aux termes de la Loi sur le pilotage les pilotes à contrat peuvent choisir de devenir employés de l'Administration, et faire compter leur service anté-

**LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY**  
Notes to the Financial Statements  
for the year ended December 31, 1975

**1. Accounting policy**

The Laurentian Pilotage Authority was established on February 1, 1972 pursuant to the Pilotage Act. It is the practice that, until the revenue for pilotage charges is sufficient to permit the Authority to operate on a self-sustaining basis, the excess of expenditures over revenues, is to be recovered from parliamentary appropriations provided for that purpose. Accordingly, the excess of net expenditure over amounts received from parliamentary appropriations is recorded as current assets ; amounts received from appropriations in excess of the deficit are shown under current liabilities.

The cost of capital assets entrusted to the Authority in 1972 represents their original cost less accumulated depreciation to that date. Additions since that date have been recorded at cost. Equity of Canada has been credited with the cost of capital assets.

Depreciation of capital assets is calculated on a straight-line basis over the anticipated useful lives of the assets. Although charged in the Statement of Operations, depreciation is not recovered from parliamentary appropriations and therefore reduces Equity of Canada to reflect the residual value of capital assets.

An estimate of rent for office space provided without charge by a government department is included in expenditure and credited to the Deficit Account.

**2. Termination benefits**

During 1975 the Authority adopted the policy of recording in its accounts a provision for termination benefits accruing to employees. Previously the Authority had expensed actual payments in the year of termination or retirement. This change in accounting policy was applied retroactively to February 1, 1972 and included a provision for benefits accruing to employees transferred to the Authority. Accordingly, the loss on operations for 1974 has been increased by \$48,000 over the amount previously reported ; for years prior to 1974 operating losses increased by \$127,000 of which \$84,000 was the portion applicable to employees transferred to the Authority on its inception at February 1, 1972.

**3. Contingent liabilities**

Under provisions of the Pilotage Act contract pilots may choose to become employees of the Authority and become entitled to count service prior to be-

rieur comme service ouvrant droit à pension en vertu du régime de retraite de la Fonction publique. Certains pilotes se sont prévalus de cette option et ont racheté leurs années de service antérieur. Ce choix a créé l'obligation de verser des contributions d'employeur à l'égard du service antérieur pris en compte. L'Administration croit que cette dette doit relever de la Couronne, et que l'Administration ne sera pas tenue d'y faire face. Ainsi aucune provision n'apparaît dans les comptes au titre de ces contributions, estimées à \$360,000 au 31 décembre 1975. Un passif éventuel supplémentaire de \$265,000 existe quant aux options que d'autres pilotes pourraient exercer dans ce sens à l'avenir. En ce qui regarde les 214 pilotes actuellement à contrat, le passif éventuel n'a pas été déterminé.

Une réclamation d'environ \$3,377,000 a été déposée contre l'Administration et deux autres parties, à la suite d'un accident maritime survenu en 1973. Toutefois, le demandeur a fait part de son intention de retirer sa réclamation contre l'Administration, mais au moment de terminer les états financiers, la Cour n'en avait pas été avisée.

Des réclamations totalisant quelque \$250,000 à l'égard de contrats de service de pilotage et de conventions collectives ont été reçues par l'Administration. Celle-ci estime que sa position est défendable, et qu'en définitive seuls des paiements minimes pourraient résulter de ces réclamations.

Les droits exigés pour certains services de pilotage rendus de 1973 à 1975 et s'élevant à \$465,380 font l'objet d'un litige. Même si les décisions des tribunaux ont été essentiellement en faveur de l'Administration, il y a eu appels mais la cour ne les a pas encore entendus. De plus, les droits exigés pour des services similaires de pilotage qui ne sont pas spécifiquement en litige totalisent \$500,000. L'Administration croit au bien-fondé de sa défense, et se dit d'avis qu'une provision suffisante pour toute perte pouvant résulter de cette poursuite a été incluse dans son estimation des créances douteuses.

4. Rémunération des administrateurs et des cadres  
Les dépenses comprennent \$9,250 (1974 — \$8,300) pour la rémunération des administrateurs à titre d'administrateurs et \$100,725 (1974 — \$88,588) pour la rémunération des cadres à titre de cadres. L'Administration compte sept administrateurs et quatre cadres. Deux cadres sont également administrateurs.
5. Chiffres comparatifs  
La présentation des chiffres comparatifs de 1974 a été modifiée de manière qu'elle concorde avec celle de 1975.

coming an employee as pensionable under the Public Service Superannuation Plan. Certain pilots have exercised their option to become employees and have elected to purchase pensions in respect of past services. These elections have created an obligation to make employer contributions in respect of past service. The Authority is of the opinion that any such liability rests with the Crown and that the Authority will not be required to meet these obligations. Accordingly, no provision has been reflected in the accounts for these pension contributions estimated at \$360,000 at December 31, 1975. A further contingent liability for \$265,000 exists in respect of possible future elections by employee pilots. With respect to the 214 remaining contract pilots the contingent liability has not been determined.

A claim of approximately \$3,377,000 has been filed against the Authority and two other parties following a shipping accident in 1973. However the plaintiff has since advised that he intends to withdraw his claim against the Authority, but at time of finalizing the Financial Statements the Court had not yet been notified.

Claims aggregating approximately \$250,000 in respect of contractual and employee agreements have also been received by the Authority. The Authority feels that its position is defensible and that the final outcome of these claims should not result in any material payments.

Charges for certain pilotage services rendered from 1973 to 1975 amounting to \$465,380 are in dispute. While court judgements rendered have been essentially in favour of the Authority, appeals have been filed with the courts and are yet to be heard. In addition, charges for similar pilotage services not specifically in dispute amount to \$500,000. The Authority believes it has a meritorious defence and believes that adequate provision for any loss related to this action has been included in its estimate of doubtful accounts.

4. Remuneration of directors and officers  
Expense includes remuneration of directors as directors, \$9,250 (1974 — \$8,300), and remuneration of officers as officers, \$100,725 (1974 — \$88,588). The Authority has seven directors and four officers. Two officers are also directors.
5. Comparative figures  
The presentation of the 1974 comparative figures has been amended to conform to the 1975 format.

## APPENDIX "PA-199"

NORTHERN  
CANADA  
POWER  
COMMISSION



COMMISSION  
D'ENERGIE  
DU NORD  
CANADIEN

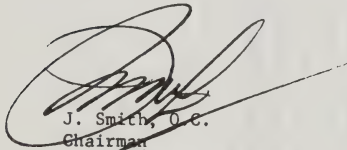
April 6, 1977

Mr. J.D.W. Campbell,  
Clerk, Standing Committee  
on Public Accounts,  
Committees and Private Legislation Branch,  
House of Commons,  
OTTAWA, Ontario.  
K1A 0A7

Dear Mr. Campbell:

As requested in your letter of March 22 we have provided you with an update on the observations and recommendations as made by the Auditor General, as recently forwarded to his office, together with answers to the other questions for your committee.

Yours sincerely,



J. Smith, O.C.  
Chairman

Encls.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

DATE: MAR 15 1977

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM NORTHERN CANADA POWER COMMISSION

1. The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version) - that:

"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

2. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance, in financial management does the Corporation receive from the central agencies?

1. The Commission is a commercial corporation carrying on its operations without recourse to or dependence on annual parliamentary appropriations. It would prefer to keep matters this way, and be left to carry on operations in a business-like manner as free from political pressures and influences as possible.

There appears to be no impediment under the present law as stated in Part VIII of the Financial Administration Act, to the Auditor General's recommendation. The Commission concurs.

2. The Commission reports to parliament through the Minister of Indian and Northern Affairs. Members are appointed by Governor in Council. The Commission is subject to those directives of federal departments specifically applying to its class of corporation. It is not bound by the very good "Guide on Financial Administration" issued by Treasury Board, but operates to its own, similar, standards of financial management which conform to the best professional standards in business. Frequent discussions on financial management and control practices are held with the auditor general's office, with good results.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE:

1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM NORTHERN CANADA POWER COMMISSION

3. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?
3. Staffing of departments and agencies with professionally qualified chief financial executives left to operate to recognized standards, held accountable and audited to these standards, ought to satisfy requirements. Another tier of bureaucracy is what the country doesn't need at the present time.
4. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 411 to 417.
4. Report attached as supplied to Treasury Board and Auditor General.
5. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.
5. Report for 1975-6 attached.

NORTHERN CANADA POWER COMMISSION

Observations and Recommendations as at September 1975.

Commission's Comments as at January 1976. -

and March, 1977

OBSERVATIONS AND  
RECOMMENDATIONS

COMMISSION'S COMMENTS

FINANCIAL MANUAL

- A head office accounting procedures manual should be developed and, together with the existing authorized procedures manual, should be reviewed for additional topics and updated on a regular basis.

This is in process.

Manual is in operation, and is now subject to major revisions related to new computerized systems in process of implementation.

INTERNAL CONTROL  
OVER REVENUES

Geographic considerations, staff turnover, accelerated growth and the lack of communication between the related billing functions have all acted to restrict development and implementation of an effective system of internal control over revenues.

- The Assistant General Manager of Finance in conjunction with the Assistant General Manager of Operations should:

- (i) develop the field procedures necessary to ensure that the billing department has the information required to bill all accounts on a monthly basis;

- (i) Changes in procedure to provide estimated billings, where delay is experienced, are in the course of preparation;

- (1) Government accounts, which were formerly billed every two months, are in process of being changed over to monthly billing. Procedure is expected to be complete in May 1977.

OBSERVATIONS AND  
RECOMMENDATIONS

- 6(ii) develop and oversee implementation of meaningful credit granting procedures and policies.

- Head Office billing and computer processing procedures should be revised to provide for:

- (i) segregation, definition and documentation of duties;

- (ii) implementation of computer processing controls over billing data that is processed.

## TENDERING PROCEDURES

- Tendering procedures should be standardized and clearly documented.

VERIFICATION OF CONTRACT  
PAYMENTS

Procedures regarding verification of contract payments have not been effective although recent steps were taken to strengthen control in this area. Certain identified problems still remain unresolved. For example, the handwritten contract registers, maintained by the accounts payable clerks, do not provide the desired safeguard against duplicate payments and overpayments to contractors.

- Verification procedures related to contract purchases should continue to be strengthened and co-ordinated with the related accounts payable functions.

## COMMISSION'S COMMENTS

- (ii) policy is under review and scheduled for early implementation.

- (iii) Policy and procedures have been reviewed, instructions issued and an active and aggressive follow-up program initiated.

- (i) Suggestions made are under consideration. Limited staff size has restricted development of ideal internal controls;

- (i) New computer facility will enable controls to be exercised.

- (ii) computer obsolescence and capacity inhibit full control in existing system. A new computer facility now being planned will enable proper control to be exercised.

- (ii) Procedures in process of implementation provide controls. Implementation scheduled for May 1977.

New procedures will be in effect January 1, 1976.

Procedures are fully operative.

Procedures are fully operative

## Northern Canada Power Commission

OBSERVATIONS AND  
RECOMMENDATIONS

## COMMISSION'S COMMENTS

## COMMITMENT CONTROLS

Commitment control accounts maintained for capital projects do not provide a reliable summary of commitments outstanding at a given time. The primary difficulty appears related to the lack of definitive procedures and of liaison between the operations and accounting functions.

- If the Accounting Department is to continue to maintain capital commitment records, operating and financial personnel should clearly define their needs, and an effective and clearly documented system must be drawn up to meet these needs.

Procedures are fully operative.

Procedures implemented in April 1975 have proven satisfactory in all cases where input has been available. Input procedures are now under review to ensure adequacy of the system.

Procedures were further tightened up and are now fully operative.

Recent steps have been made to ensure adherence to required control procedures.

## IMPREST BANK ACCOUNTS

The use of imprest bank accounts evolved during a period when head office payments procedures were slow and cumbersome. At that time effective internal control procedures over such accounts were normally not considered.

In recent years the number of imprest accounts has been reduced; however, their current activity does not appear to justify the use and dollar amount of some of the remaining accounts. In addition, certain related internal control problems were identified, such as duplication of payments, unauthorized payments, etc.

- The need for imprest bank accounts should be reviewed and those deemed necessary made subject to effective internal control procedures.

OBSERVATIONS AND  
RECOMMENDATIONS

## COMMISSION'S COMMENTS

## FIELD TRANSFER ACCOUNTS

The monthly reconciliation of field transfer bank accounts is considered an integral step in the system of control over field collections and their subsequent remittance to head office. At the time of our study these reconciliations were seriously in arrears.

- Field transfer bank accounts should be reconciled on a monthly basis.

Reconciliations have now been brought up to date.

Procedures are fully operative.

## ACCOUNTS RECEIVABLE

The Commission has had a history of large dollar value past-due accounts receivable (both utility and non-utility). This appears to be largely attributable to the billing problems detailed elsewhere in this report and the current collection procedures of NCPG.

The Accounts Receivable Section has recently placed increased emphasis on collection. Although these efforts have produced some positive results, they appear to be directed primarily toward a short-term catch-up strategy rather than toward a long-term collections policy.

- A long-term accounts receivable collection policy should be developed to facilitate the collection and the prevention of past-due accounts.

Policy is fully operative.

## INVENTORIES

Policies for the handling of and physical control over inventories should be documented and modified where applicable, in conjunction with the Bureau of Management Consultant's study of inventory procurement and management.

## Northern Canada Power Commission

OBSERVATIONS AND  
RECOMMENDATIONS

## COMMISSION'S COMMENTS

Policies are in course of further development, so as to centralize records on computer files.

Policy development and documentation is in process.

- Accounting control over inventories should be modified in conjunction with the aforementioned study to ensure that appropriate controls are put into place.

CONTROLLABLE CONSTRUCTION  
EQUIPMENT

- The Assistant General Manager of Finance in conjunction with the Assistant General Manager responsible for construction projects should develop an effective system of accounting and of physical control over controllable construction equipment.

Construction is now completed and related assets have been disposed of or are in process of disposition.

CAPITALIZATION AND DEPRECIATION  
POLICIES

Within the framework of current activities capitalization and depreciation policies have become cumbersome and arbitrary.

- These policies should be reviewed and modified where appropriate to provide a more meaningful matching of costs with revenues and a streamlining of related accounting procedures.

Policies are under review.

Capitalization policies are fully operative. Board has decided to prepare 1978-9 budgets on basis of straight-line depreciation.

## INTERNAL AUDIT

- Experienced audit personnel should staff the internal audit function. Its responsibilities should be clearly defined to include only audit functions.

The suggestion is under review.

Fully professional staff has been sought. Three competitions and selections have resulted in refusal of offers. Extensive remote travelling requirement deters interested applicants. The recruitment effort continues. Meanwhile experienced professional guidance is provided by the Comptroller/AGM Finance.

## BUDGET PREPARATION

Budgetary and monthly financial data are not prepared on a consistent basis, e.g.:

OBSERVATIONS AND  
RECOMMENDATIONS

## COMMISSION'S COMMENTS

- capital budgets are prepared on a cash basis whereas costs incurred against these budgets are assembled on an accrual basis;
- operating budgets are prepared on an annual basis and therefore do not facilitate meaningful comparison with actual monthly results.

● Budgetary and monthly financial data should be prepared so as to facilitate meaningful comparison and monitoring of expenditures and revenues.

Procedures now in effect correct this. Adequate statistical background is in process of being built up to enable meaningful monthly comparisons to be made. 1976-77 budgets are slated for a finer breakdown in light of information now being put together.

Procedures are satisfactory and operative.

## VARIANCE ANALYSIS

- Plans to incorporate variance analysis into the monthly financial reporting package should proceed as quickly as possible.

This is now in effect. 1975-76 statements show monthly comparisons and variances.

Procedures are fully operative.

## BUDGETARY CONTROL

Plant supervisors and regional office managers provide the basic field input for the operating budgets prepared in head office. This input is gathered through various informal means largely dictated by the qualifications of the field staff involved.

The format of operating budgets and monthly financial statements has been designed so as to meet primarily the needs of head office personnel. For example, monthly operating statements are prepared for each plant but do not distinguish between costs directly controllable by the plant (e.g. labour, materials, etc.) and those over which the plant has little direct control (e.g. depreciation, interest, allocated overhead, etc.).

Northern Canada Power Commission

OBSERVATIONS AND  
RECOMMENDATIONS

Accordingly, plant supervisors and probably more importantly, regional managers feel no real sense of commitment to the budgets prepared in head office. In addition, the lack of definition of appropriate responsibility centres creates an environment in which no one has a feeling of any real control over the financial results. In present circumstances the financial statements merely present a score card as to how the Commission as a whole performed instead of identifying specific areas of strength and weakness within the Commission.

- The duties and responsibilities of the regional and plant supervisors, with respect to operating budget preparation and subsequent monitoring of actual results, should be clarified and clearly documented.

COMMISSION'S COMMENTS

Procedures are in the course of further development to provide:

- responsibility accounts;
- cost centre accounts;
- product accounts;

with related budgets, standards, measures, and controls, in a fully integrated system of budgetary control including quantitative data other than financial.

Procedures are operative and are being continually refined.

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL

BUREAU DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

July 6, 1976

The Honourable J.J. Buchanan, P.C., M.P.,  
Minister of Indian Affairs and  
Northern Development,  
OTTAWA.

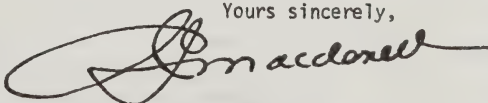
Dear Mr. Buchanan:

I have examined the balance sheet of Northern Canada Power Commission as at March 31, 1976 and the statements of income and expense, and changes in financial position for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion, these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Commission as at March 31, 1976 and the results of its operations and changes in financial position for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Commission, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within the statutory powers of the Commission.

Yours sincerely,



---

Auditor General of Canada.

NORTHERN CANADA POWER COMMISSIONBALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1976  
(in thousands of dollars)Assets

1976

1975

Current Assets

Cash in bank	\$ 154	\$ 402
Accounts receivable	6,175	6,185
Inventories of maintenance and operating supplies, at cost	5,626	4,535
	<u>11,955</u>	<u>11,122</u>

Fixed Assets, At Cost

Electric power plants	101,016	47,816
Transmission and distribution systems	27,009	20,347
Other utilities	3,881	2,996
Staff accommodation	3,555	3,243
Warehouses, motor vehicles and general facilities	5,044	4,427
	<u>140,505</u>	<u>78,829</u>
Less accumulated depreciation	17,380	16,177
	<u>123,125</u>	<u>62,652</u>
Projects under construction	36,888	62,763
	<u>160,013</u>	<u>125,415</u>

Deferred Charges

	690	419
	<u>\$ 172,658</u>	<u>\$ 136,956</u>

ActifActif à court terme

Encaisse
Comptes à recevoir
Stocks d'entretien et de fournitures d'exploitation, au prix coûtant

Immobilisations, au prix coûtant


Centrales électriques
Systèmes de transport et de distribution d'énergie
Autres systèmes de service
Logements du personnel
Entrepôts, véhicules, aménagements généraux

Moins: Amortissement  
accumulé

Construction en cours

Frais reportésThe accompanying notes are an integral  
part of the financial statements.Certified Correct:

Contrôleur



Comptroller

Certifié exact:

COMMISSION D'ENERGIE DU NORD  
CANADIEN

BILAN AU 31 MARS 1976  
(en milliers de dollars)

LiabilitiesPassif

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<u>Current Liabilities</u>		
Accounts payable	\$ 8,270	\$ 10,472
Contractors' holdback	1,304	1,829
	<u>9,574</u>	<u>12,301</u>

Passif à court terme

Comptes à payer  
Retenues des entrepreneurs

<u>Loans from Canada (Note 2)</u>	<u>162,199</u>	<u>119,713</u>
-----------------------------------	----------------	----------------

Prêts du Canada (Note 2)Equity of CanadaAvoir du CanadaRetained EarningsBénéfices non répartis

Balance at beginning of year	4,942	6,128
Net loss for the year	4,057	1,186
Balance at end of year	<u>885</u>	<u>4,942</u>

Solde au début de l'année  
Perte nette de l'année  
Solde à la fin de l'année

<u>\$ 172,658</u>	<u>\$ 136,956</u>
-------------------	-------------------

Approved on behalf of  
the Commission:

Président

  
 \_\_\_\_\_  
 Chairman

Les notes ci-jointes font partie  
intégrante des états financiers.

Approuvé au nom de la Commission:

NORTHERN CANADA POWER COMMISSIONStatement of Income and ExpenseFor the year ended March 31, 1976(in thousands of dollars)

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<u>Income</u>		
Sale of power	\$ 18,814	\$ 15,505
Sale of heat	2,470	2,245
Contract income	733	813
Water and sewerage	190	184
Interest	91	145
Other	139	171
	<u>22,437</u>	<u>19,063</u>
<u>Expense</u>		
Operation and Maintenance		
Salaries and wages	4,794	3,624
Fuel and lubricants	6,138	5,597
Depreciation	2,106	1,578
Repairs and maintenance	2,754	1,513
Travel, removal and vehicle expense	974	674
Employees accommodation (net)	541	466
Materials and services	498	682
Amortization of deferred charges	335	173
Other	668	548
	<u>18,808</u>	<u>14,855</u>
Engineering and General Administration		
Salaries	2,503	1,870
General office expense	757	654
Travel	254	224
Office accommodation	100	92
Depreciation	95	78
	<u>3,709</u>	<u>2,918</u>
Less amounts charged to capital and recoverable projects	1,914	1,267
	<u>1,795</u>	<u>1,651</u>
	<u>20,603</u>	<u>16,506</u>
<u>Operating Income</u>	1,834	2,557
<u>Interest on Loans From Canada</u>	5,891	3,743
<u>Net Loss</u>	<u>\$ 4,057</u>	<u>\$ 1,186</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

NORTHERN CANADA POWER COMMISSIONStatement of Changes in Financial PositionFor the year ended March 31, 1976(in thousands of dollars)

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<u>Funds provided by:</u>		
Operations		
Net loss for the year	\$ (4,057)	\$ (1,186)
Items not requiring the outlay of funds		
Depreciation	2,201	1,656
Interest on loans from Canada	1,398	-
Amortization of deferred charges	378	215
Other	87	-
	<u>7</u>	<u>685</u>
Canada - Capital loans	38,000	43,102
- Capital interest	4,809	2,849
Disposal of fixed assets	208	43
	<u>43,024</u>	<u>46,679</u>
<u>Funds applied to:</u>		
Additions to fixed assets	37,094	48,351
Repayment of Canada loans	1,721	1,425
Additions to deferred charges	649	292
	<u>39,464</u>	<u>50,068</u>
<u>Increase (decrease) in working capital</u>	<u>3,560</u>	<u>(3,389)</u>
<u>Working capital (deficiency) at beginning of year</u>	<u>(1,179)</u>	<u>2,210</u>
<u>Working capital (deficiency) at end of year</u>	<u>\$ 2,381</u>	<u>\$ (1,179)</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

NORTHERN CANADA POWER COMMISSIONNotes to Financial StatementsFor the year ended March 31, 19761. Accounting PoliciesDepreciation Policy

It is a policy of the Commission to calculate depreciation on fixed assets purchased out of loans from Canada using the sinking fund method. This has the effect of charging as depreciation an amount equivalent to the principal repayment of the associated loan which itself is amortized over the estimated economic life of the asset. The Commission charges straight-line depreciation over the estimated economic life on assets purchased from internally generated funds and the head office building.

Projects Under Construction

The Commission receives funds for capital expenditures by way of interest bearing loans from Canada. Interest at current rates is added to the capital cost of fixed assets under construction and is capitalized on completion of each project. Engineering and technical support expense is charged to capital expenditures as a component of fixed asset cost on the basis of time reported at appropriate labour and overhead rates. A share of general administration expense is charged to capital projects as a percentage of project cost, based on the measure of effort spent on capital projects.

Deferred Charges

Deferred charges represent the unamortized costs of relocating the Head Office of the Commission from Ottawa to Edmonton and of terminated project site investigations. The Head Office relocation costs and project site investigations are being written off to operations over a period of five years and three years respectively.

Gifted Assets - Contributed Surplus

Fixed assets gifted to the Commission by Canada and others have been recorded at nominal value.

2. Loans from Canada

Loans from Canada including interest capitalized upon completion of each project are repaid by equal annual installments of principal and interest over the estimated economic life of the related asset which varies from ten to forty years at interest rates from 3 1/8% to 10 3/8%. Principal and interest payments required on outstanding loans amount to \$12,200,000 in each of the next five years. The principal portion of these payments amounts to \$2,598,000 in 1976-77, \$2,768,000 in 1977-78, \$2,963,000 in 1978-79, \$3,171,000 in 1979-80 and \$3,396,000 in 1980-81.

3. Contingent Liabilities

Recognition of lawsuits against the Commission at March 31, 1976 has been made in the accounts, in an amount which the Commission considers adequate to provide for any settlement which may arise out of such claims.

4. Fixed Asset Commitments

Commitments for the completion of capital projects under construction and on contractual obligations for services and equipment to be delivered approximated \$19,800,000 at March 31, 1976.

5. Federal Anti-Inflation Legislation

As a Federal Crown Corporation, the Commission is required to comply with this legislation.

## APPENDIX "PA-200"



Canadian Arsenals  
Limited

Les Arsenaux Canadiens  
Limitée

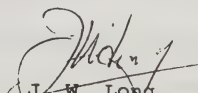
April 20, 1977

Mr. J.D.W. Campbell,  
Clerk, Standing Committee  
on Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A7

Dear Mr. Campbell:

As requested in your letter, dated March 22, 1977,  
we have completed the forms provided in both  
English and French which we trust will satisfy  
your requirements.

Yours sincerely,

  
J. W. Long,  
General Manager.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

DATE:

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM CANADIAN ARSENALS LIMITED

- L. The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version) - that:

"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations of those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?

1. C.A.L. contributes to the provision of military supplies to the government by performing a specific function in the explosive manufacturing process which requires a major capital investment (incurred in World War II) in land, buildings and equipment, such that a certain excess capacity is required to make it viable. Until now, a high volume of work was retained as emergency reserve and domestic requirements were very low. Current plans involve a major consolidation/renovation project which, accompanied by a forecast of a steady and higher domestic workload over the next five years, will enable the division to become viable at the end of that period. It can be argued that the production of munitions is a commercial activity but inasmuch as the CAL function is a critical element in the process, and for numerous reasons the government requires these products, it can also be said that CAL is carrying on operations of a governmental nature. Accordingly CAL can be considered at the present under the first classification while under appropriations and hopefully would move to the second category when the need for appropriations ends in five years' time. In any case a regular assessment is considered necessary. When the pursuit of viability extends beyond the efficiency of production within the original mandate and, for economic reasons, involves diversification and the introduction of new product lines which may be more normally obtained from the private sector, then it would appear that yet another classification of Crown Company will exist, i.e. one that is still dependent on appropriations and yet carrying on commercial activities.

2. In general, CAL endeavours to adapt internal policies consistent with the regulations and guidelines developed by the Treasury Board for departments. As will be seen in the summary of the Auditor General's report attached hereto, we received summary of recommendations from the Auditor General and all of them were implemented immediately. We endeavour to keep our contract terms in line with those negotiated by the Treasury Board, particularly on money clauses. Travel allowances are adopted verbatim.

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

DATE:

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?

Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 315 to 316.

Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.

RESPONSES FROM CANADIAN ARSENALS LIMITED

3. In the interests of ensuring adequate financial management and control in Crown Corporations, it certainly seems logical that the central agency should be responsible for their development and issue, hopefully after full discussion with the companies. However if the agency is given any responsibility for enforcement, it could seriously interfere with the operating flexibility of the company executive and relieve him of accountability for delays in decision making. It would seem sufficient that once such standards are issued, it would be the responsibility of the Auditor General to determine how well they were followed.

4. Please see attached letter, dated March 3, 1977, to Mr. J.E. Kirchner of the Auditor General's Office.

5. Annual Report for fiscal year ended March 31, 1976 is enclosed.

2034

March 3, 1977

Mr. J.E. Kirchner,  
Director General,  
Audit Operations,  
Auditor General's Office,  
La Promenade Building,  
151 Sparks Street,  
Ottawa, Ontario.  
K1A OG6

Dear Mr. Kirchner:

Financial Management and Control Study Canadian  
Arsenals Limited - dated October 1975

In reply to your letter, dated February 24, 1977, to Mr. J.M. DesRoches, as noted in the subject report, all observations and recommendations made by the Auditor General, with one exception, were agreed to by the Company and implemented.

The exception deals with a review and amendment of the Company's financial manuals, including the elimination of excessive detail and fragmentation whenever possible.

The Company has conducted a review and has taken some steps to clarify sections wherever necessary. However, it should be noted that a major re-organization of the Company is now in progress and some of the senior staff originally selected for this work have recently retired and have not been replaced. The introduction of any new accounting systems resulting from the re-organization will undoubtedly necessitate major revisions to the manual and we plan to continue this work in the coming fiscal year.

Yours very truly,

J. W. Long,  
General Manager.

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CANADIAN ARSENALS LIMITED

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at March 31, 1977
<p><u>FINANCIAL MANUALS</u></p> <p>The Company should review and amend its financial manual to ensure that it is accurate and complete with respect to all significant accounting policies. Excessive detail and fragmentation should be eliminated.</p> <p><u>LIABILITIES</u></p> <p>The following should be done so that the Company complies with generally accepted accounting principles as related to reporting of liabilities.</p> <p>(a) an estimate of the liability accruing to employees under the termination provisions of the Company's separation pay plan should be prepared and updated on an annual basis;</p> <p>(b) the estimated liability referred to above should be recorded in the accounts of the Company and reflected in the financial statements;</p> <p>(c) increase in liability to employees during each subsequent year should be charged to the cost of operations.</p>	<p>Review and amendment of the financial manual is unquestionably desirable. In view of the resources and staff now available the Company will endeavour to complete this project over the next 12 to 18 months.</p> <p>Agreed, and implemented as at March 31, 1976.</p> <p>Agreed, and implemented as at March 31, 1976.</p> <p>Agreed, and implemented as at March 31, 1976.</p>	<p>The Company has conducted a review and has taken some steps to clarify sections wherever necessary. However, it should be noted that a major re-organization of the Company is now in progress and some of the senior staff originally selected for this work have recently retired and have not been replaced. The introduction of any new accounting systems resulting from the re-organization will undoubtedly necessitate major revisions to the manual and we plan to continue this work in the coming fiscal year.</p>

(Fiscal year ended March 31, 1976)

<p>Auditor General's Observations and Recommendations</p> <p>FINANCIAL STATEMENTS - YEAR END</p> <p>To improve financial statement disclosure and to facilitate analysis of the financial results of the Company's operations the Statement of Income and Expenses should be revised to a format requiring as a minimum the following additional information:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gross margin;</li> <li>- administrative expenses, after determining the gross margin;</li> <li>- other income after determining profit or loss on operations.</li> </ul> <p>Further sales and cost of sales analysis should be provided, together with disclosure of the costs attributable to unused capacity, if material.</p> <p>To ensure that the Statement of Expenses reflects only those transactions which are operating expenses, the cost of fixed assets should not be included in the Statement of Income and Expenses but rather should be shown in the summary of expense recovery.</p>	<p>Corporation's comments as at June, 1976</p> <p>Agreed, and implemented as at March 31, 1976.</p> <p>Agreed, and implemented as at March 31, 1976.</p> <p>Agreed, and implemented as at March 31, 1976.</p>	<p>Corporations Comments as at March 31, 1977</p>
---	---	---

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL

BUREAU DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6  
June 30, 1976

The Honourable Jean-Pierre Goyer, P.C., LL.B., M.P.,  
Minister of Supply and Services,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

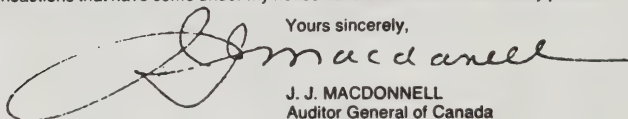
Dear Mr. Goyer,

I have examined the balance sheet of Canadian Arsenals Limited as at March 31, 1976 and the statement of income and expense for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Company as at March 31, 1976 and the results of its operations for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied, after giving retroactive effect to the change in reporting for employment termination benefits referred to in Note 2 to the financial statements, on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Company, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,



J. J. MACDONNELL  
Auditor General of Canada

**CANADIAN ARSENALS LIMITED**

(Incorporated under the Canada Corporations Act)

**Balance Sheet as at March 31, 1976****ASSETS****Current:**

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Cash	\$ 689,513	\$ 306,855
Short-term bank deposits	601,327	753,735
Accounts receivable	1,822,558	1,265,091
Inventories of work-in-process and finished products (Note 1)	1,829,981	2,091,260
Material and supplies	239,051	249,026
Prepaid expense	<u>8,716</u>	<u>9,553</u>

\$5,191,146\$4,675,520

The accompanying notes are an integral part of the financial statements

Approved on behalf of the Board.

J. M. DesRoches  
DirectorL. G. Crutchlow  
Director

**LIABILITIES****1976****1975****Current:**

Accounts payable and accrued liabilities

\$1,526,046

\$1,082,590

Due to Canada in respect of parliamentary appropriation

165,070

8,304

Advance payments on production

—84,596

Total current liabilities

1,691,1161,175,490**Long-term:**

Provision for termination allowance (Note 2)

1,437,667

1,328,516

Loans from Canada (Note 3)

3,500,0003,500,0004,937,6674,828,516**Shareholders' Equity****Capital Stock**

Authorized — 1,000 shares of no par value

Issued — 30 shares fully paid

30

30

Deficit not currently recoverable from  
appropriation (Note 2)(1,437,667)(1,328,516)(1,437,637)(1,328,486)\$5,191,146\$4,675,520

**CANADIAN ARSENALS LIMITED****Statement of Income and Expense for the year ended  
March 31, 1976**

	<b>1976</b>	<b>1975</b>
Sales	\$7,210,647	\$4,842,711
Cost of sales	<u>8,989,531</u>	<u>6,693,710</u>
Loss on sales (Note 4)	1,778,884	1,850,999
Administrative expenses	<u>387,801</u>	<u>350,889</u>
Loss on operations	2,166,685	2,201,888
Other income	<u>(485,079)</u>	<u>(492,772)</u>
Loss for the year before extraordinary items	1,681,606	1,709,116
Extraordinary income item (Note 5)	—	(228,640)
Extraordinary expense item (Note 5)	<u>508,870</u>	<u>—</u>
Loss for the year financed by appropriation	2,190,476	1,480,476
Deferred termination allowance (Note 2)	<u>109,151</u>	<u>133,227</u>
Total loss for the year	<u>\$2,299,627</u>	<u>\$1,613,703</u>
Source of funds:		
Supply & Services Vote 20 (Vote 15 in 1975)	\$2,432,930	\$1,571,696
Treasury Board Vote 7b	<u>—</u>	<u>227,000</u>
	2,432,930	1,798,696
Less: Additions to buildings and equipment acquired on behalf of Canada	<u>242,454</u>	<u>318,220</u>
Loss financed by appropriation	2,190,476	1,480,476
Loss not financed by appropriation (Note 2)	<u>109,151</u>	<u>133,227</u>
Total loss for the year	<u>\$2,299,627</u>	<u>\$1,613,703</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

**CANADIAN ARSENALS LIMITED****Notes to Financial Statements***for the year ending March 31, 1976***1. Accounting policies***Inventory valuation*

The work-in-process and finished products inventories are valued at the lower of cost or net realizable value.

Material and supplies inventories are carried at cost.

*Fixed assets*

The lands, buildings and equipment comprising the plants operated by the Company are owned by Canada and, consequently, are not reflected in the financial statements.

*Revenue recognition*

Sales are recorded when goods are shipped.

**2. Change in reporting for employment termination benefits**

The Company continues to include in expenses on the statement of income and expense only the actual amount of money paid out for employment termination benefits.

Amounts accrued during the year, but not actually paid out, are now shown on the statement of income and expense as charges to deferred termination allowance. Although these amounts do not affect the appropriation from the consolidated revenue fund, the total losses reported have been increased by \$133,227 and \$109,151 for 1975 and 1976, respectively.

The associated liability is now shown on the balance sheet as both a long-term liability and a deficit not currently recoverable from appropriation.

### 3. Loans from Canada

Loans from Canada to provide working capital to the Company bear no interest and have no fixed repayment dates.

### 4. Cost of sales

The cost of sales of the Company includes salary and other overhead costs incurred by the Company in order to sustain its capability to produce small arms and munitions on a larger scale than is currently required. Because of existing low levels of production, the above costs were not recoverable from sales revenue which is based primarily on rates negotiated with the Department of Supply and Services. These amounts, for the year ending March 31, 1976, are as follows:

	<b>Filling Division</b>	<b>Small Arms Division</b>	<b>Total</b>
Sales	\$ 5,318,916	\$ 1,891,731	\$ 7,210,647
Cost of sales based on negotiated rates	<u>5,672,011</u>	<u>1,641,488</u>	<u>7,313,499</u>
Profit or (loss) on sales	(353,095)	250,243	(102,852)
Overhead costs attributable to excess capacity	<u>1,069,212</u>	<u>606,820</u>	<u>1,676,032</u>
Total profit or (loss) on sales	<u><u>\$(1,422,307)</u></u>	<u><u>\$ (356,577)</u></u>	<u><u>\$(1,778,884)</u></u>

### 5. Extraordinary items

#### *Income Item — 1975*

During 1975, the Company replaced its self-insured group insurance plan with one which is fully insured. The amount of \$228,640 reflected in the statement of income and expense as an extraordinary item consists of favourable claims experience refunds, together with interest thereon, received from the terminated plan.

**Expense item — 1976**

On February 3, 1976 a fire at the Filling Division destroyed a number of buildings and the equipment and material they contained.

The buildings and equipment (at a cost of \$847,080 and \$528,598 respectively) destroyed were owned by Canada. (Note 8). The cost to replace those assets deemed essential to operations is estimated to be \$350,000, which amount will be requested as part of the appropriation for capital expenditures, 1976-1977.

**6. Directors and officers**

The Company has five directors and five officers, two of whom are also directors. The aggregate remuneration paid the officers during the year was \$81,750. No remuneration was paid to directors.

**7. Comparative figures**

Certain figures for the previous year have been reclassified to conform to the current year's presentation.

**8. Plants owned by Canada**

The cost as at March 31 of the two plants owned by Canada, not reflected in the accounts of the Company but used in its operations, was:

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Land	\$ 2,327,727	\$ 2,336,213
Buildings	13,005,844	13,822,973
Equipment	<u>16,083,468</u>	<u>16,421,878</u>
	<u>\$31,417,039</u>	<u>\$32,581,064</u>

**9. Anticipated closing of Small Arms Division**

It is anticipated that the Small Arms Division will cease to operate during 1976-1977.

## APPENDIX "PA-201"

CANADIAN PATENTS AND DEVELOPMENT LIMITED  
SOCIÉTÉ CANADIENNE DES BREVETS ET D'EXPLOITATION LIMITÉE

275 SLATER STREET  
OTTAWA, CANADA

275, RUE SLATER  
OTTAWA, CANADA

OFFICE OF THE PRESIDENT  
BUREAU DU PRÉSIDENT

18 April 1977

Mr. J.D.W. Campbell,  
Clerk, Standing Committee  
on Public Accounts,  
House of Commons,  
Parliament Buildings,  
Ottawa, Ontario.  
K1A OA6.

Dear Mr. Campbell,

In reply to your letter of March 22, 1977, attached hereto in both official languages, are the replies to the questions and the update to the observations and recommendations made by the Auditor General in respect of Canadian Patents and Development Limited in his report for the fiscal year ended 31 March 1976.

Yours sincerely,

*R. D. Hiscocks*

R.D. Hiscocks,  
President.

Encl.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE: April 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM CANADIAN PATENTS AND DEVELOPMENT LTD.

1. The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version) - that:

1. "the present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

2. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance, in financial management does the Corporation receive from the central agencies?

No objection to this recommendation. CPDL can be made viable provided services to universities, government departments and agencies, and private inventors which are non-profit producing, are covered by grants or contracts.

CPDL is a Schedule "C" corporation, currently subsidiary to the National Research Council of Canada. Operating budgets and financial reports are submitted and approved in accordance with the Financial Administration Act.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE: April 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM CANADIAN PATENTS AND DEVELOPMENT LTD.

3. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?
4. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 339 to 342.
5. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.

We agree that a requirement for high ethical standards and sound business practices is essential. We question whether it is feasible to operate a commercial organization under regulations similar to those contained in the Treasury Board Guide on Financial Administration for departments.

see attached

see attached

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CANADIAN PATENTS AND  
DEVELOPMENT-LTD..

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at August 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p><b>THE SENIOR FINANCIAL OFFICER</b></p> <p>The reporting relationship of the Treasurer is not clear and the role has not been perceived as an important one in Canadian Patents and Development Limited. There has been a lack of involvement in decisions relating to sources of funding for Canadian Patents and Development Limited.</p> <p>o The reporting relationship of the Treasurer should be precisely defined and observed with provision for strong involvement in the preparation of submissions for appropriations.</p> <p><b>CONTROL OF EXPENDITURE AND REVENUES</b></p> <p>Recoverable Development Assistance and Royalties</p> <p>The Corporation's policy as outlined in "Principles and Conditions for Financial Assistance..." is inconsistent with its practices concerning requirements for assistance repayment. Moreover, because of a lack of policy for audit of licensees there is no assurance that all contractual provisions are met and that all royalties are reported.</p> <p>o Canadian Patents and Development Limited should include in development assistance contracts the percentage of assistance proposed and the portion to be repaid.</p>	<p>Agreed.</p> <p>Agreed. Current policy is to reduce such assistance, but when offered will be made compatible with corporate policies and conditions.</p>	<p>The Treasurer is directly involved in the preparation of submissions for appropriations and the reporting relationship of the Treasurer is defined.</p> <p>The development assistance program is not active at the present time. See comments of August 1976.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CANADIAN PATENTS AND  
DEVELOPMENT LTD.

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at August 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p>• Canadian Patents and Development Limited should make provision for independent audits of licensees' financial returns both as to royalty revenues and as to development assistance.</p> <p><b>Disbursement Procedures</b></p> <p>Due to a lack of updated procedures and evaluation of existing practices, internal control deficiencies have evolved in handling financial documents and in purchasing goods and services.</p> <p>• The Corporation should establish and document policies and procedures covering the purchasing of goods and services and the disbursement of funds to ensure adequate internal check and control.</p> <p><b>Signing Authorities</b></p> <p>The type and limits of financial authorities have not been clearly documented resulting in informal exercising of such authority by non-financial officers.</p> <p>• Canadian Patents and Development Limited should prepare an authorities document, (using the Treasury Board Guide on Financial Administration Sec. 9.18 as a guide) detailing the signing authorities of various positions including type and limits.</p>	<p>Agreed. The practise of applying spot audits will be adopted.</p> <p>Agreed.</p> <p>Agreed. We will examine the authorities document referred to with a view to adopting applicable procedures.</p>	<p>No independent audits have been made to date. Spot audits will be instituted as of 1 April 1977.</p> <p>A new procedure has been documented</p> <p>An authorities document has been prepared and approved.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CANADIAN PATENTS AND  
DEVELOPMENT LTD.

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at August 1976	Corporations Comments as at Apr 1 1977
<p><b>Personnel Costs</b></p> <p>The Corporation is not aware of the extent to which all personnel costs have been charged to them by its parent company, for financial reporting and for cost recovery purposes.</p> <p>o All personnel costs should be identified and accounted for by the Corporation.</p>	<p>Agreed. This will be investigated, reviewed and necessary changes made.</p>	<p>This information will be incorporated in a note to the balance sheet for the fiscal year 1976-77.</p>
<p><b>Cash Control</b></p> <p>Although position descriptions provide for adequate division of duties in the handling of cash, posting of records, etc., experience has higher priority than internal control features.</p> <p>o The Corporation should ensure that the procedures requiring separation of duties as to bank reconciliations, posting of records, and daily deposits of cash are followed.</p>	<p>Agreed.</p>	<p>A new procedure has been documented and is being followed.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CANADIAN PATENTS AND  
DEVELOPMENT LTD.

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at August 1976	Corporations' Comments as at April 1977
<p><b>Accounts Receivable</b></p> <p>The Corporation has no credit or collection policy and does not charge interest on overdue accounts. This is in part attributable to the level of overdue accounts currently held. Moreover, uncollectables are written down by retroactive contract amendments with licensees, and are not recognized as losses.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Corporation should establish and enforce policies and procedures to ensure amounts due the Corporation are collected promptly and should charge interest on overdue accounts.</li> <li>• All receivables deleted from the records should be shown as write-offs in the period in which authority for contract amendments have been received, and reports on old accounts should be prepared regularly for review by the President and Board of Directors. In addition all journal vouchers affecting the financial records should be approved by the senior financial officer of Canadian Patents and Development Limited.</li> </ul>	<p>It is planned to adopt these recommendations.</p> <p>See reply above.</p>	<p>Procedures have been implemented to encourage prompt collection of revenues. Interest will be charged on overdue accounts as of 1 April 1977.</p> <p>A policy of writing-off receivables was adopted and implemented in November 1976. All journal vouchers are now approved by the Treasurer. Reports on old accounts will be tabled at Directors' meetings.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)  
Re CANADIAN PATENTS AND  
DEVELOPMENT LTD.

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at August 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p><b>FINANCIAL REPORTING - INTERNAL</b></p> <p><b>Financial Accounting and Cost System</b></p> <p>The Corporation maintains manual and electronic financial reporting systems. The latter has been used for several years but is not relied on by the Corporation for its financial requirements because of inaccuracies. Operating management and financial staff have not clarified the type and content of reports necessary for financial management and control.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Corporation should re-evaluate both manual and electronic data processing requirements with a view to eliminating the duplication of record keeping.</li> <li>• Canadian Patents and Development Limited should evaluate its accounting systems and reports with a view to arriving at a decision as to the type, content and format of reports required by the executive. To be meaningful, the system should accumulate and present cost data in a manner which clearly shows the direct costs incurred in earning revenues as compared to those incurred for administrative and development purposes.</li> </ul>	<p>The electronic financial reporting system was introduced as an experiment. As in many operations of this kind, during the transition period it was necessary to adopt duplicate procedures. It is agreed that we are now at the stage where a decision must be made as to which one of the systems should be retained.</p> <p>Agreed.</p>	<p>Duplication of record keeping has been eliminated. Electronic data processing of accounts has ceased except to accumulate patent costs per invention on an annual basis.</p> <p>Cost data relating to revenues as compared to costs incurred for administrative and development purposes will be prepared and presented to the Board of Directors.</p>

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GENERAL DU CANADA

Ottawa, May 19, 1976

The Honourable Charles M. Drury, P.C., C.B.E.,  
D.S. O., Q.C., M.P.,  
Chairman of the Committee of the Privy Council  
on Scientific and Industrial Research,  
Ottawa.

Dear Mr. Drury,

I have examined the balance sheet of Canadian Patents and Development Limited as at March 31, 1976 and the statement of income and expense for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Corporation as at March 31, 1976 and the results of its operations for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Corporation, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,

sgd J.J. Macdonell

Auditor General of Canada

**CANADIAN PATENTS AND DEVELOPMENT LIMITED**  
(Incorporated under the Canada Corporation Act)

Balance Sheet as at March 31, 1976

<u>Assets</u>	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Current assets:		
Cash	\$ 83,469	\$ 11,182
Accounts receivable less allowance for doubtful accounts (1976, \$26,794; 1975, nil)	127,854	128,995
Interest accrued on investments	<u>6,944</u>	<u>6,944</u>
Total current assets	218,267	147,121
Investments in bonds of, or guaranteed by, Canada, at cost (market value, 1976, \$453,887; 1975, \$477,937)	524,062	524,062
Patent rights at nominal value (Note 2)	1	1
Experimental equipment on loan to licensees, under shared development program, at nominal value (Note 3)	<u>1</u>	<u>1</u>
	<u>\$ 742,331</u>	<u>\$ 671,185</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Approved by the Board:

sgd. D. Hiscocks  
.....  
Director

sgd. W.G. Schneider  
.....  
Director

Liabilities

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<b>Current liabilities:</b>		
Accounts payable	\$ 277,281	\$ 246,946
Royalties paid in advance	<u>5,300</u>	<u>500</u>
<b>Total current liabilities</b>	<u>282,581</u>	<u>247,446</u>

Shareholders' Equity

<b>Capital stock:</b>		
Authorized - 10,000 shares of no par value		
Issued - 5,000 shares, fully paid	<u>296,199</u>	<u>296,199</u>
<b>Surplus:</b>		
Balance at beginning of year	127,540	344,700
Add: Amount transferred for the year, per statement of income and expense	<u>36,011</u>	<u>(217,160)</u>
<b>Balance at end of year</b>	<u>163,551</u>	<u>127,540</u>
	<u>459,750</u>	<u>423,739</u>
	<u>\$ 742,331</u>	<u>\$ 671,185</u>

CANADIAN PATENTS AND DEVELOPMENT LIMITEDStatement of Income and Expense for the year ended March 31, 1976

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<b>Income:</b>		
Royalties and licensing fees	\$ 1,007,022	\$ 677,629
Less: Awards to inventors	81,372	60,518
Payable to third parties in accordance with agreements	<u>279,431</u>	<u>179,506</u>
	<u>360,803</u>	<u>240,024</u>
	646,219	437,605
 Service charges under agency agreements	 55,693	 40,673
Development assistance recovered	44,277	29,896
Interest earned	<u>43,899</u>	<u>46,792</u>
	<u>790,088</u>	<u>554,966</u>
 <b>Expense:</b>		
Salaries	417,123	379,589
Patent agents' fees and other patenting costs (net)	178,656	126,016
Drug screening	100,440	28,409
Amortization of promotion expense	-	72,500
Accommodation, equipment and other rentals	61,817	56,384
Professional and special services	34,206	22,057
Development assistance	-	30,896
Provision for bad debts	29,152	-
Travel and removal	28,979	12,533
Office supplies, printing, equipment and furnishings	23,460	20,346
Communications	15,231	10,590
Services provided by National Research Council of Canada	13,709	11,534
Miscellaneous	<u>1,304</u>	<u>1,272</u>
	<u>904,077</u>	<u>772,126</u>
Excess of expense over income	113,989	217,160
Less: Funds provided by Parliamentary Appropriation: Science and Technology Vote 20	<u>150,000</u>	<u>-</u>
Amount transferred to surplus	<u>\$ 36,011</u>	<u>\$ (217,160)</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## ANNUAL REPORT

Notes to the financial statements for the year ended March 31, 1976

## 1. Accounting policies

## Industrial and intellectual property rights

Expenditures relating to the acquisition, protection, licensing and maintenance of industrial and intellectual property rights are charged to expense as incurred and income, if any, derived from these rights is recorded when reported by the licensee.

## Development expenditures

Expenditures for development assistance and equipment under development contracts are charged to expense as incurred and any recoveries are recorded as income in the year received.

## Furniture, equipment and depreciation

Expenditures for furniture and equipment are charged to expense as incurred; accordingly, no depreciation charge is recorded.

2. To date, from 1948, approximately \$1,385,000 has been expended on unexpired patent rights for inventions.
3. The cost value of equipment purchased under active development contracts and held by a licensee amounts to \$123,500.
4. Salaries for 1975-76 include remuneration of directors as directors, \$1,500 (1974-75 - \$2,250), and remuneration of officers as officers \$70,467 (1974-75 - \$69,250). The Corporation has twelve directors and five officers. Two officers are also directors.
5. Not reflected in the financial statements are royalties of \$166,150 in respect of prior years which were due under an agreement with a foreign licensee and had been in dispute

## ANNUAL REPORT

because of differences between that licensee and a third party government and others using the invention. During the year the Corporation concluded an agreement whereby a new licensee undertook to pay these royalties on the basis of future sales with any remaining balance due on March 31, 1978.

6. A contingent liability of approximately \$36,000 exists with respect to taxes not deducted at the source from royalties remitted in prior years by a foreign licensee.

## APPENDICE «PA-193»

Le 21 avril 1977

Monsieur Allan Lawrence, C.R., député  
Président du Comité des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

La présente a pour but de confirmer que le mémoire daté du 18 avril 1977 et déposé au Comité des comptes publics le 19 avril sous le no PA-187, l'a été au nom de Polysar Limitée.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le secrétaire et  
chef du Contentieux

W.J. Dyke

Le 21 avril 1977

APPENDICE «PA-194»

Monsieur Allan Lawrence, C.R., député  
Président, Comité des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

Pour renseigner le Comité des comptes publics et pour qu'il puisse les annexer à ses dossiers, j'inclus ci-joint:

- (a) un extrait du procès-verbal de la réunion du conseil de Polysar tenue le 31 janvier 1977, lors de laquelle a été soumis le rapport Aylesworth-Stanley,
- (b) un extrait du procès-verbal de la réunion du conseil de Polysar, tenue le 7 février 1977 lors de laquelle ont été adoptées les normes d'éthique professionnelle, et
- (c) une copie d'une note jointe par M. Rush à la liste "C", en date du 11 février 1977.

La liste "C" comprend 95 agents supérieurs travaillant dans les diverses entreprises de Polysar situées en Amérique du Nord et du Sud, et en Europe. La note a été envoyée par télex le 11 février à MM. G.F. Bentley, Polysar Europa; G.C. Roberts, Polysar Belgique; C. Ambridge, Polysar France; J.P. Wolff, Polysar International et A. Kalmbach, Polysar GmbH, et par la poste le même jour à toutes les autres personnes, avec une copie des normes.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le secrétaire et  
chef de Contentieux

W.J. Dyke

## EXTRAIT DU

PROCES-VERBAL DE LA REUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE POLYSAR

LIMITEE TENUE AU ROYAL YORK HOTEL DE TORONTO (ONTARIO)

LE 31 JUILLET 1977, à 9 HEURES

PRESENTS: MM. W.A. Dimma  
A.J. Ellis  
H.A. Hampson  
D.C. Jones  
W. Ladyman  
P.K. Powell  
E.R. Rowzee  
I.C. Rush  
F.W. Sellers  
D.C.H. Stanley  
F.C. Wilkinson

Y ASSISTENT: W.J. Dyke  
l'hon. John B. Aylesworth  
P. Beattie, McCarthy et McCarthy

QUESTIONS PRELIMINAIRES

M. Rowzee occupe le fauteuil et M. Dyke agit en qualité de secrétaire de la réunion.

M. Dyke déclare que tous les membres du conseil d'administration ont été invités à assister à la réunion.

Le président déclare que la réunion est conforme aux statuts.

POLYSAR INTERNATIONAL

On distribue aux membres du conseil d'administration des copies d'un rapport préparé par MM. Aylesworth et Stanley et portant sur leur enquête concernant les modes de facturation et de paiement de PISA, du début de 1970 jusqu'à la fin du troisième trimestre de 1976, de même que leurs conclusions et

recommandations. M. Aylesworth fait lecture du rapport et une longue discussion s'amorce.

M. Aylesworth explique que les méthodes utilisées semblent avoir été adoptées après un certain nombre d'années, qu'elles sont devenues des pratiques commerciales acceptées et que le niveau du personnel de PISA auquel on étudiait les transactions semblait dépendre de l'importance de la vente plutôt que de la nature de la transaction. MM. Aylesworth et Stanley déclarent que toutes les transactions étaient décrites en détail dans les dossiers de PISA, qu'ils n'avaient découverts aucune preuve que des employés de Polysar en avaient retiré des avantages et qu'à leur avis, personne n'était à blâmer dans ces transactions.

Ils ont également déclaré que rien n'indiquait que les profits nets réalisés sur les ventes par la PISA aient été inférieurs à ce qu'ils auraient été si les transactions avaient été faites comme il se doit.

M. Rush quitte la réunion.

Les Directeurs se demandent si, à la lumière des constatations du Comité spécial, on pouvait critiquer les activités de M. Rush.

M. Rush revient.

M. Hampson informe M. Rush que les Directeurs lui accordent leur pleine confiance et leur appui et qu'ils l'incitent à continuer la mise en oeuvre de son plan visant à renforcer le domaine financier.

Il est accepté à l'unanimité que:

- (a) des normes officielles de conduite commerciale seront rédigées pour être soumises à l'étude de la Commission.
- (b) la direction de Polysar International soit avisée immédiatement que les pratiques divulguées par le rapport sont inacceptables et qu'on doit y mettre fin,
- (c) le Comité de vérification devrait, à la lumière du rapport, envisager de trouver des mesures à prendre pour améliorer le contrôle financier et surveiller les activités de l'entreprise en fonction des normes en vigueur,

- (d) le rapport, les normes de conduite des affaires et un communiqué de presse soient présentés au Comité des comptes publics et aux fonctionnaires compétents du gouvernement pour être ensuite communiqués à la presse, et
- (e) M. Hampson, Rush et Stanley révisent et renvoient à l'étude de la Commission les normes proposées touchant la conduite des affaires et le communiqué de presse et qu'ils formulent des recommandations sur les mesures qui d'après eux devraient être prises.

Au nom de la Commission, M. Sellers remercie M. Aylesworth et Stanley des efforts qu'ils ont faits pour effectuer une enquête approfondie et pour soumettre un rapport complet assorti de recommandations à l'étude de la Commission.

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE LA REUNION DU CONSEIL

D'ADMINISTRATION DE POLYSAR LIMITEE, TENUE

LE 7 FEVRIER 1977

POLYSAR INTERNATIONAL

Les directeurs ont reçu des exemplaires d'un projet de Code de conduite en affaires et de communiqué de presse portant sur l'enquête dont PISA a fait l'objet et qui avaient été étudiées par le Comité de vérification des comptes et le Comité spécial de MM. Hampson, Rush et Stanley.

M. Dyke a signalé que des exemplaires du rapport Aylesworth-Stanley ont été soumis à plusieurs bureaux de Baker et McKenzie pour obtenir leur opinion sur la question de la responsabilité éventuelle, et a affirmé que chacune des personnes interrogées lui avait déclaré de vive voix que PISA n'avait aucune responsabilité éventuelle découlant des pratiques en matière de facturation et de paiement, et que le lendemain, on s'attendait à recevoir des opinions écrites à ce sujet.

M. Rush a signalé qu'il avait rencontré MM. Bentley et Wolff à Toronto la semaine précédente afin d'examiner le rapport Aylesworth-Stanley et le Code proposé, que des instructions avaient été données à PISA pour qu'elle mette fin dans les plus brefs délais aux pratiques inacceptables en ce qui concerne les engagements déjà pris, et qu'aucune nouvelle transaction ne devrait être effectuée dans de telles conditions; il a en outre affirmé que M. Duddley était actuellement en Europe et qu'il rencontrerait des employés de Polysar Europe et de PISA le mardi et le mercredi suivants pour confirmer ces instructions et examiner le nouveau Code, qu'il (M. Rush) rencontrerait mercredi le personnel de direction à Sarnia dans le même but, et qu'on avait demandé au directeur local de Polysar d'élaborer une stratégie afin de mettre terme aux ententes inacceptables conclues avec le client A.

M. Rush a rappelé que M. Wolff, qui a une formation dans le domaine des finances, avait été choisi comme directeur général de PISA au début de 1976, et il a déclaré qu'à l'automne, l'agent financier de PISA avait commencé à rendre compte des opérations au directeur général, et qu'on prendrait bientôt des mesures supplémentaires en vue de renforcer cette fonction financière.

M. Powell a signalé que le Comité de vérification des comptes s'était réuni à la suite de la réunion du Conseil le 31 janvier, et à nouveau le 3 février, avec les vérificateurs de comptes, et qu'il avait;

- (a) examiné et commenté le projet de code et de communiqué de presse,
- (b) discuté avec les vérificateurs des moyens à employer pour faire en sorte que le code soit respecté, et que les vérificateurs avaient convenu de soumettre des recommandations,
- (c) étudié et approuvé les mesures prises par l'administration, décrites précédemment par M. Rush, et
- (d) discuté de l'effet possible du rapport Aylesworth-Stanley sur la clôture de l'année 1976.

Il a déclaré que les vérificateurs étaient d'avis, que sous réserve d'éclaircir avec M. Stanley certaines déclarations du rapport et d'obtenir des opinions juridiques acceptables sur la question du passif éventuel, l'année financière pourrait être clôturée sans réserve.

Les normes proposées d'éthique professionnelle et le communiqué de presse ont été étudiés en détail et, avec quelques modifications, ont été approuvés et adoptés. Il a été unanimement convenu qu'aussitôt qu'on aura obtenu par écrit des juridiques favorables, le rapport Aylesworth-Stanley, les normes et le communiqué de presse, ce dernier avec sa traduction française, devraient être déposés au Comité des comptes publics, distribués aux ministres intéressés, l'actuel Auditeur général, la Commission des valeurs de l'Ontario, la Bourse de Toronto et M. A.M. Henderson, et par la suite à la presse.

## POLYSAR LIMITED

A: List 'C'

DE: I.C. Rush

le 11 février 1977

ETHIQUE PROFESSIONNELLE DE LA SOCIÉTÉ

Suite à la réunion tenue au début de cette semaine et au cours de laquelle on a révisé les normes de conduite professionnelle de la société, je désire réitérer les instructions qui ont été données à ce moment, à savoir, que cette politique doit être appliquée immédiatement dans tout le groupe Polysar, que toute pratique non conforme doit être abandonnée, et qu'aucune transaction dont les conditions ne sont pas conformes aux normes, ne doit être conclue.

Toute personne recevant cet avis doit s'assurer que tous les employés sous ses ordres comprennent la politique et prennent connaissance de leur devoir qui est de respecter les normes dans toutes leurs activités quotidiennes.

ICR:ar

I.C. RUSH



## APPENDICE «PA-195»

GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY, LTD.  
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, LTÉE.

Dossier N.: 1007

C.P. 95,  
Cornwall, Ontario.  
K6H 5R9

le 14 avril 1977.

M. J.D.W. Campbell,  
Secrétaire, Comité permanent  
des comptes publics,  
Chambre des communes,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A7

Monsieur,

Vous trouverez sous ce pli les réponses que l'Administration de pilotage des Grands Lacs Ltée apporte au Comité permanent touchant le rapport de l'Auditeur général.

Tel que demandé, nous avons rédigé nos réponses dans les deux langues officielles et, bien entendu, nous serions heureux de fournir tous renseignements supplémentaires que le Comité pourrait désirer.

Sincèrement vôtre,

Le président

F.E. Jackson

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 13 avril 1977

QUESTIONS DU COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	REPONSES DE L'ADMINISTRATION-DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, LIMITEE
<p>1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:</p> <p>Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changer réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.</p> <p>Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?</p>	<p>1. Dans la mesure où nous sommes une corporation relevant de l'Annexe D, aux termes de la Loi sur l'administration financière, et ayant un mandat qui lui prescrit de s'autofinancer, nous nous percevons comme une entreprise quasicommerciale et comme une extension du ministère des transports.</p> <p>Notre capacité de percevoir des revenus suffisant à couvrir les frais d'exploitation est limitée par des facteurs tels que les fluctuations de la circulation saisonnière et les ententes réglissant les tarifs avec les E.-U. Il est peu probable que l'A.P.G.L. puisse survivre financièrement sans le soutien continu et assuré du gouvernement. Nous sommes donc d'accord avec la recommandation voulant que, si la nécessité consecutive d'en arriver à l'indépendance financière peut varier et, en fait, varie, tout nouveau système de classification devrait prévoir une réévaluation régulière visant à assurer que le classement de la société demeure valide.</p>
<p>2. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?</p>	<p>2. L'Administration de pilotage des Grands Lacs, Ltée, créée en vertu de la Loi sur le pilotage, relève de la direction immédiate de son Conseil d'administration dûment constitué. Toutefois elle reçoit des directives de réglementation de l'Administration du transport maritime, ministère des Transports, particulièrement dans des domaines où il faut assurer l'uniformité avec les autres Administrations de pilotage.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 13 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## REPONSES DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, LIMITÉE

## 2. (suite)

Il existe des relations plus définies avec le Conseil du Trésor à cause de l'obligation qu'a l'Administration de soumettre chaque année ses prévisions de programmes et les estimations budgétaires principales. Incidemment, l'Administration utilise ces estimations en vue d'établir son budget d'exploitation et d'évaluer son rendement, mais non pas en tant que moyen d'obtenir des fonds. De plus, l'Administration suit le Guide de l'Administration financière du Conseil du Trésor dans les domaines où il s'applique.

Parfois, nous recherchons, au besoin, l'aide de divers autres ministères, tels que la Justice, les Affaires extérieures, etc. Enfin, nos comptes subissent l'examen annuel du bureau de l'Auditeur général.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 13 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	REPONSES DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, LIMITEE
<p>3. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des Communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes vérifiables pour les sociétés de la Couronne". (Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306.) Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?</p>	<p>3. L'A.P.G.L. n'est pas en désaccord avec cette recommandation car, tout en n'y étant pas obligée, elle respecte, lorsqu'elles s'appliquent, les normes de gestion et de contrôle budgétaires que le Guide de l'administration financière du Conseil du Trésor prescrit aux ministères. Pour appuyer cette affirmation, nous avons annexé un exemplaire de notre Etat financier mensuel et de notre Brochure Budget et Prévisions pour l'année 1976-1977. (Brochure pas reproduite. Le greffier du comité en possède la copie.)</p>
<p>4. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 343 à 345.</p>	<p>4. Pièce jointe.</p>
<p>5. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.</p>	<p>5. Ci-joint notre rapport de 1975. Sur demande, nous ferons parvenir celui de 1976 dès sa parution.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

L'ADMINISTRATION DU  
PILOTAGE DES GRANDS  
Concernant: LACS, LIMITEE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date d'avril 1977
<p>LES RELATIONS AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE DU PILOTAGE MARITIME DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS</p> <p>L'Administration semble fonctionner en dehors de toute coordination centrale du ministère par l'entremise duquel elle répond devant le Parlement.</p>	<p>Toutefois, la Loi sur le pilotage ne prévoit pas de relations formelles dans d'autres domaines que celui des finances; il n'est pas tout à fait juste de dire que l'Administration fonctionne à l'heure actuelle en dehors de toute coordination centrale par le ministère, mais des relations propices semblent se prononcer et seront profitables.</p>	<p>Nous croyons que les relations proposées sont en voie de s'améliorer; cependant, toute application précise d'un système uniforme par les quatre Administrations de pilotage exigerait l'intervention du ministère.</p>
<p>L'Administration devrait chercher à donner une forme conventionnelle à ses relations avec la Direction générale du pilotage maritime du ministère des Transports dans les domaines des règlements de pilotage, de la budgétisation et des états financiers, des besoins en fonds de la trésorerie et de la négociation d'accords avec les gouvernements étrangers, des pilotes employés ou contractants.</p> <p>De plus, on devrait élaborer et documenter d'une manière formelle et uniforme les principes sous-jacents de la section financière, de budgétisation, comptable et d'états financiers à l'intention de cette Administration de pilotage et des autres.</p>		
<p>LES PROCÈS-VERBAUX DE LA CORPORATION</p> <p>Le registre des procès-verbaux de l'Administration n'est pas conforme aux prescriptions de la Loi sur les corporations canadiennes.</p>	<p>Nous avons fait les changements nécessaires en vue de respecter la Loi sur les corporations canadiennes.</p>	<p>Nous avons fait les changements nécessaires en vue de respecter la Loi sur les corporations canadiennes.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

L'ADMINISTRATION DE  
PILOTAGE DES GRANDS  
Concernant: LACS, LIMITEE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date d'avril 1977
<p><b>LA DETERMINATION DES TARIFS</b></p> <p>On améliorerait la gestion financière et la planification future si l'ordonnement permettait à l'Administration de mettre rapidement en vigueur les tarifs révisés.</p> <p>L'Administration devrait chercher à faire modifier la loi sur le pilotage afin de faciliter la collecte des tarifs révisés en attendant le règlement des objections devant la Commission canadienne des transports.</p>	<p>Nous avons porté cette question à l'attention de l'administrateur maritime de Transports Canada.</p>	<p>Nous avons porté cette recommandation à l'attention de l'administrateur maritime de Transports Canada. Nous espérons qu'on en tiendra compte au moment où l'on modifiera la présente Loi.</p>
<p><b>LES METHODES D'ACHAT</b></p> <p>Les méthodes d'achat actuelles n'assurent aucune souplesse au processus d'acquisition et elles sont illogiques sous plusieurs aspects.</p> <p>L'Administration devrait envisager de modifier ses Règlements aux fins de permettre d'obtenir trois prix concurrentiels dans le cas des achats de \$5,000 au lieu de recourir à un appel d'offres officiel.</p>	<p>Le règlement a été modifié en conformité de cette recommandation à la réunion du Conseil de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, le 4 février 1976.</p>	<p>Le règlement a été modifié en conformité de cette recommandation à la réunion du Conseil de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, le 4 février 1976.</p>
<p>L'Administration devrait déléguer l'autorité voulue pour permettre à certains agents d'effectuer des achats dont le prix est inférieur à \$5,000 sans avoir à recourir à l'autorisation du Conseil d'administration.</p>		

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

L'ADMINISTRATION DE  
PILOTAGE DES GRANDS  
LAGS, LIMITEE  
Concernant:

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date d'avril 1977
<p>LES PRESTATIONS ACQUISES DE CESSATION D'EMPLOI</p> <p>Les soldes acquis payables en vertu du régime de paie à la cessation d'emploi de l'Administration n'apparaissent pas dans les comptes de l'Administration.</p> <p>L'assujettissement encouru en vertu du régime de paie à la cessation d'emploi de l'Administration devrait paraître dans les livres de l'Administration.</p> <p>LE CONTROLE BUDGETAIRE</p> <p>Le document annuel "Budgets et prévisions" ne fournit pas de détails sur plusieurs postes de déboursés atteignant environ 10% des dépenses totales du budget.</p> <p>La documentation actuelle du budget devrait comporter des annexes à l'appui des postes du budget qui ne comportent pas d'annexes à l'heure actuelle.</p> <p>L'ANALYSE DES VARIATIONS</p> <p>Les états financiers mensuels devraient comporter une analyse des variations importantes sous forme de tableaux ou d'exposés.</p>	<p>Le rapport annuel de 1975 fait état de l'obligation de verser des prestations de cessation d'emploi. Nous continuerons d'appliquer cette règle.</p> <p>Nous avons ajouté les annexes proposées à la documentation du budget.</p> <p>Nous fournissons maintenant une analyse de variations.</p>	<p>Le rapport annuel de 1975 fait état de l'obligation de verser des prestations de cessation d'emploi. Nous continuerons d'appliquer cette règle.</p> <p>Nous avons ajouté les annexes proposées à la documentation du budget.</p> <p>Nous fournissons maintenant une analyse de variations.</p>

## AUDITOR GENERAL OF CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

March 19, 1976

The Honourable Otto E. Lang, P.C., M.P.,  
Minister of Transport,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

Dear Mr. Lang,

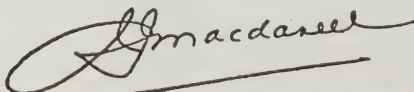
I have examined the balance sheet of Great Lakes Pilotage Authority, Ltd. as at December 31, 1975 and the statements of operations, deficit and changes in financial position for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

As explained in Note 3 to the financial statements, the Authority reports certain amounts as income at the time collections are made and not when services are rendered. This practice resulted in overstating by \$35,000 both current liabilities and deficit at December 31, 1975. The corresponding amount at December 31, 1974 was \$115,000. Accordingly, the net loss for 1975 was understated by \$80,000. —

As explained in Note 4 to the financial statements, the Authority contends that it is not responsible for making certain pension contributions, which may total \$1,460,000, in respect of services rendered by contract pilots prior to their becoming employees.

In my opinion, except for the effect of failing to report certain income when services are rendered and subject to the Authority not being held liable for the cost of certain past service pension contributions, both described in the preceding paragraphs, these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Great Lakes Pilotage Authority, Ltd. as at December 31, 1975 and the results of its operations and the changes in financial position for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles which, after giving retroactive effect to the change described in Note 2 to the financial statements, have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Great Lakes Pilotage Authority, Ltd., the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.



Auditor General of Canada

## AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

le 19 mars 1976

L'honorable Otto E. Lang, C.P., député  
Ministre des Transports  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Ltée au 31 décembre 1975, ses états d'exploitation, son déficit et les changements intervenus dans sa situation financière pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes comptables et les sondages des registres comptables et autres pièces justificatives qui m'ont paru nécessaires dans les circonstances.

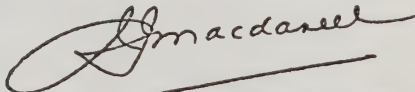
Comme l'explique la Note 3 jointe aux états financiers, l'Administration déclare certains montants comme revenu au moment où ceux-ci sont perçus et non lorsque les services sont rendus. Cette pratique a entraîné une sur-estimation de \$35,000 du passif à court terme et du déficit du 31 décembre 1975. Le montant correspondant au 31 décembre 1974 était de \$115,000. Ainsi, la perte nette pour 1975 a été sous-estimée de \$80,000.

Comme l'explique la Note 4 jointe aux états financiers, l'Administration soutient qu'elle n'est pas tenue de verser certaines contributions sur la pension, qui peuvent totaliser \$1,460,000 à l'égard des services rendus par les pilotes contractuels avant qu'ils ne deviennent employés.

Exception faite des effets qu'entraîne l'omission de certains revenus au moment de la prestation de services et sous réserve qu'on n'oblige pas l'Administration à assumer le coût de certaines contributions sur la pension au titre du service antérieur, dont il est question dans les deux paragraphes précédents, ces états présentent, à mon avis, un tableau fidèle et véridique de la situation financière de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Ltée au 31 décembre 1975 et des résultats de son exploitation et son évolution financière pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus qui, après effet rétroactif de la modification qui figure à la Note 2 jointe aux états financiers, ont été appliqués de la même façon que l'année précédente.

De plus, je déclare que l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Ltée, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que ses états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.



L'Auditeur général du Canada


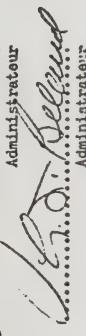
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, LITÉE  
(Constituée en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes)

Bilan au 31 décembre 1975

Actif	1975	1974	Passif	1975	1974
Actif à court terme			Passif à court terme		
Encaisse et dépôts à court terme	\$ 688,890	\$ 937,552	Comptes à payer et passif couru	\$ 1,185,611	\$ 1,179,434
À recevoir du Canada, en vertu de crédits parlementaires	146,888	-	À payer au Canada à l'égard de crédits parlementaires	-	15,805
Comptes à recevoir	386,426	374,187	Recouvrements reportés (note 3)	35,093	115,000
	1,222,204	1,311,739		1,220,704	1,310,239
Immobilisations au prix coûtant	77,512	77,190	Provision pour prestations de cessation d'emploi (Note 2)	520,000	460,000
Moins l'amortissement accumulé	21,961	16,249		1,740,704	1,770,239
	55,551	60,941			
			Avoir du Canada		
			Capital - actions		
			Autorisé - 50 actions d'une valeur au par de \$100 chacune	1,500	1,500
			Émis - 15 actions entièrement payées		
			Valeur comptable des immobilisations financées par des crédits parlementaires	55,551	60,941
			À déduire: Le déficit	520,000	460,000
				(462,949)	(397,559)
				\$ 1,277,755	\$ 1,372,680

Les notes ci-jointes font partie intégrante des États financiers.

Approuvé par le Conseil:

  
Administrateur  
  
Administrateur

GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY, LTD.

Statement of Deficit

for the year ended December 31, 1975

	<u>1975</u>	<u>1974</u>
Balance at beginning of year as previously reported	\$ -	\$ -
Provision for termination benefits (Note 2)	460,000	340,000
As restated	460,000	340,000
Net loss for year	1,304,134	2,202,885
	1,764,134	2,542,885
Less:		
Recovered from parliamentary appropriations	1,238,155	2,077,019
Adjustment to residual value of capital assets financed from parliamentary appropriations	5,979	5,866
Balance at end of year	\$ 520,000	\$ 460,000

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, LTÉE

État du déficit

pour l'année terminée le 31 décembre 1975

	<u>1975</u>	<u>1974</u>
Solde au début de l'année déclaré antérieurement	\$ -	\$ -
Provision pour prestations de cessation d'emploi (Note 2)	460,000	340,000
Chiffre redressé	460,000	340,000
Perte nette pour l'année	1,304,134	2,202,885
	1,764,134	2,542,885
Moins:		
Somme recouvrée sur les crédits parlementaires	1,238,155	2,077,019
Redressement de la valeur comptable des immobilisations financées par des crédits parlementaires	5,979	5,866
Solde à la fin de l'année	\$ 520,000	\$ 460,000

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY, LTD.

## Statement of Operations

for the year ended December 31, 1975

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, LTÉE

## État de l'exploitation

pour l'année terminée le 31 décembre 1975

	1975	1974	1975	1974
<b>Income:</b>				
Pilotage charges	\$ 3,538,172	\$ 2,562,984	\$ 3,538,172	\$ 2,562,984
Miscellaneous dispatching income	95,092	24,003	95,092	24,003
Interest and other income	29,632	23,861	29,632	23,861
	<u>3,662,896</u>	<u>2,610,848</u>	<u>3,662,896</u>	<u>2,610,848</u>
<b>Expenditures:</b>				
Pilots' fees, salaries and benefits	3,848,599	3,814,005	3,848,599	3,814,005
Staff salaries and benefits	451,034	372,040	451,034	372,040
Pilot boats	211,292	179,360	211,292	179,360
Transportation and travel	216,808	178,724	216,808	178,724
Professional and special services	49,142	38,292	49,142	38,292
Rentals	26,071	23,360	26,071	23,360
Communication	32,133	23,815	32,133	23,815
Repairs and maintenance	6,544	10,979	6,544	10,979
Utilities, materials and supplies	8,976	10,123	8,976	10,123
Depreciation	5,979	5,866	5,979	5,866
Provision for termination benefits	110,452	155,169	110,452	155,159
	<u>4,967,030</u>	<u>4,813,733</u>	<u>4,967,030</u>	<u>4,813,733</u>
<b>Net loss for year</b>	<u>\$ 1,304,134</u>	<u>\$ 2,202,885</u>	<u>\$ 1,304,134</u>	<u>\$ 2,202,885</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## GREAT LAKES PILOTAGE AUTHORITY, LTD.

## Statement of Changes in Financial Position

for the year ended December 31, 1975

	1975	1974
Source of funds		
Parliamentary appropriations	\$ 1,238,744	\$ 2,081,561
Application of funds		
Loss on operations	1,304,134	2,202,885
Items not requiring funds		
Provision for termination benefits	110,452	155,169
Depreciation	5,979	5,866
	1,187,703	2,041,850
Payment of termination benefits	50,452	35,169
Additions to fixed assets	589	4,542
	1,238,744	2,081,561
Increase in working capital during year	-	-
Working capital beginning of year	1,500	1,500
Working capital end of year	\$ 1,500	\$ 1,500

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS, L.TÉE

## État de l'évolution de la situation financière

pour l'année terminée le 31 décembre 1975

	1975	1974
Provenance des fonds		
Crédits parlementaires	\$ 1,238,744	\$ 2,081,561
Utilisation des fonds		
Pertes d'exploitation	1,304,134	2,202,885
Pertes n'exigeant pas une sortie de fonds		
Provision pour prestations de cessation d'emploi	110,452	155,169
Amortissement	5,979	5,866
	1,187,703	2,041,550
Paiement de prestations de cessation d'emploi	50,452	35,169
Additions aux immobilisations	589	4,542
	1,238,744	2,081,561
Augmentation du fonds de roulement au cours de l'année	-	-
Fonds de roulement au début de l'année	1,500	1,500
Fonds de roulement à la fin de l'année	\$ 1,500	\$ 1,500

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## GRAND LAKES PILOTAGE AUTHORITY, LTD.

## ADMINISTRATION DU PILOTAGE DES GRANDS LACS, LTÉE

Notes to the Financial Statements for the year ended December 31, 1975

Notes aux États financiers de l'année terminée le 31 décembre 1975

## 1. Accounting policy

The Great Lakes Pilotage Authority was established on February 1, 1972 pursuant to the Pilotage Act. It is the practice that, until the revenue for pilotage charges is sufficient to permit the Authority to operate on a self-sustaining basis, any deficit, including capital expenditure, is to be recovered from parliamentary appropriations provided for that purpose. Accordingly, the excess of net expenditure over amounts received from parliamentary appropriations is recorded as current assets; amounts received from appropriations in excess of the deficit are shown under current liabilities.

The cost of capital assets entrusted to the Authority in 1972 represents their original cost less accumulated depreciation to that date. Additions since that date have been recorded at cost. Equity of Canada has been credited with the cost of capital assets.

Depreciation of capital assets is calculated on a straight-line basis over the anticipated useful lives of the assets. Although charged in the Statement of Operations, depreciation is not recovered from parliamentary appropriations and therefore reduces the Equity of Canada to reflect the residual value of capital assets.

The Statement of Operations is prepared on an accrual basis except in respect of deferred collections (see Note 3).

## 2. Termination benefits

During 1975 the Authority adopted the policy of recording in its accounts a provision for termination benefits accruing to employees. This accounting policy was applied retroactively and resulted in increasing the loss on operations for 1974 by \$120,000 over the amount previously reported. For years prior to 1974 operating losses increased by \$340,000 and the deficit at December 31, 1973 was increased by that amount. Previously the Authority had expensed actual payments in the year of termination or retirement.

## 3. Deferred collections

Accounts receivable include an estimated amount of \$35,000 (\$115,000 in 1974) arising from pilotage services accounted for at the despatching office of the United States pilot corporation at Duluth, Minnesota. Due to the lack of precise accounting information from the United States pilot corporation, the amount receivable and the date of collection cannot be determined and because of these uncertainties, these amounts are not included in income but are shown as a deferred collection on the Balance Sheet.

## 4. Contingent liability

Under provisions of the Pilotage Act contract pilots may choose to become employees of the Authority and become entitled to count service prior to becoming employed as pensionable under the Public Service Superannuation Plan. Certain pilots have exercised their option to become employees and have elected to purchase pensions in respect of past services. These elections have created an obligation to make employer contributions in respect of past service. The Authority is of the opinion that any such liability rests with the Crown and that the Authority will not be required to meet these obligations. Accordingly, no provision has been reflected in the accounts for these pension contributions estimated at \$560,000 at December 31, 1975. A further contingent liability of \$900,000 exists in respect of possible future elections by pilots.

## 5. Remuneration of directors and officers

Expense includes remuneration of directors as directors \$3,248 (1974 - \$3,750), and remunerations of officers as officers, \$47,566 (1974 - \$47,544). The Authority has seven directors and six officers. Two officers are also directors.

## 1.

L'Administration du pilotage des Grands Lacs a été établie le 1<sup>er</sup> février 1972 conformément à la loi sur le pilotage. Selon l'usage adopté, tant que les revenus provenant des droits de pilotage ne seront pas assez élevés pour permettre à l'Administration de s'autofinancer, tout déficit, y compris les dépenses en capital, sera comblé grâce à des crédits parlementaires prévus à cette fin. En conséquence, la portion des dépenses nettes excédant le montant des crédits parlementaires est inscrite comme actif à court terme; les sommes provenant des crédits parlementaires et excédant le déficit sont indiquées comme passif à court terme.

Le coût des immobilisations confiées à l'Administration en 1972 représente le coût d'origine moins l'amortissement accumulé à cette date. Les additions effectuées depuis cette date ont été enregistrées au prix coûtant. Le coût des immobilisations a été crédité à l'Avoir du Canada.

L'amortissement des immobilisations est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée utile prévue de l'actif. Bien qu'inscrite dans l'état de l'exploitation, l'amortissement n'est pas recouvré sur les crédits parlementaires; il réduit donc l'Avoir du Canada de façon à refléter la valeur comptable des immobilisations.

L'état de l'exploitation est préparé d'après la méthode de comptabilité d'exercice sauf en ce qui concerne les recouvrements reportés (voir note 3).

## 2.

## Prestations de cessation d'emploi

Au cours de 1975, l'Administration a adopté la politique d'inscrire dans ses comptes une provision pour prestations de cessation d'emploi revenant aux employés. Cette convention comptable a été appliquée rétroactivement, ce qui a augmenté la perte d'exploitation en 1974 de \$120,000 par rapport au montant préalablement déclaré. Pour un certain nombre d'années antérieures à 1974, les pertes d'exploitation se sont accrues de \$340,000 et le déficit au 31 décembre 1973 a augmenté du même montant. auparavant, l'Administration imputait aux dépenses des paiements effectivement versés au cours de l'année de cessation d'emploi ou de la retraite.

## 3.

## Recouvrements reportés

Les comptes à recevoir comprennent un montant estimé de \$35,000 (\$115,000 en 1974) provenant de services de pilotage comptabilisés au bureau d'expédition de la corporation de pilotage des États-Unis à Duluth (Minnesota). Parce que cette corporation n'a pas fourni de données comptables précises, le montant à recevoir et la date de perception ne peuvent être déterminés, de sorte que ces sommes ne figurent pas dans les revenus mais apparaissent sur le bilan comme recouvrement reporté.

## 4.

## Passif éventuel

Aux termes de la loi sur le pilotage, les pilotes à contrat peuvent choisir de devenir des employés de l'Administration et faire compter leur service antérieur comme service ayant droit à pension en vertu du régime de retraite de la Fonction publique. Certains pilotes se sont prévalus de cette possibilité et ont choisi de racheter leurs années de service antérieur. Ce choix a créé l'obligation de verser des contributions d'employeur à l'égard du service antérieur pris en compte. L'Administration estime qu'une telle obligation réside de la Couronne et qu'elle ne sera pas tenue d'y faire face. Ainsi, aucune provision n'apparaît dans les comptes au titre de ces contributions estimées à \$560,000 au 31 décembre 1975. Un passif éventuel supplémentaire de \$900,000 existe relativement aux options que d'autres pilotes pourraient exercer dans ce sens à l'avenir.

## 5.

## Rémunération des administrateurs et des cadres

Les dépenses comprennent la rémunération des administrateurs en tant que tels \$3,248 (\$3,750 - 1974) et des cadres en tant que tels \$47,566 (\$47,544 - 1974). L'Administration compte sept administrateurs et six cadres. Deux des cadres sont également administrateurs.

## APPENDICE «PA-196»

Le 14 avril 1977

Direction des comités et de  
la législation privée  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A7

A l'attention de M. J.D.W. Campbell,  
Greffier du Comité permanent des comptes publics

Messieurs,

J'ai le plaisir de vous faire parvenir en français et en anglais nos réponses aux questions du comité permanent de même qu'un compte rendu des observations et recommandations de l'Auditeur général dans le cadre de son étude de gestion et de contrôle financiers.

Nous avons également joint aux présentes dix exemplaires de notre rapport annuel de 1976 comprenant les exposés financiers vérifiés de la société.

Veuillez agréer, messieurs, l'expression de mes salutations distinguées.

John A. MacDonald

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 14 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE LA SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

1. Veuillez faire parvenir au Comité des exemplaires du dernier rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société.
2. Dans le rapport de 1976, présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur Général recommande que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne." Quelle réponse la Société peut-elle apporter à cette recommandation? (Se reporter aux paragraphes 4.6 et 4.8, pages 261 et 263). A la lumière des observations de l'Auditeur Général, la Société pourrait-elle expliquer sa position en ce qui concerne les "subventions secrètes" aux organismes qui ont recours à ses services?
3. Au paragraphe 4.5 de la page 261 du rapport annuel, l'Auditeur Général recommande que: "Il faudrait limiter le financement des sociétés de la Couronne réalisé au moyen d'emprunts provenant de sources externes et lorsqu'elle est jugée nécessaire, cette forme de financement devrait faire l'objet d'un examen approprié par le Parlement, lors des présentations budgétaires."

1. On trouvera ci-joint le Rapport annuel pour l'année 1976, qui comprend les états financiers vérifiés.

2. La Société pour l'expansion des exportations est une société de type commercial. Comme c'est le cas pour tous les organismes financiers, elle finance ses activités tant par son avoir propre que par des obligations: son avoir propre lui permet d'avoir une base d'expansion stable et les obligations, en un multiple raisonnable de l'équité, lui permettent de financer les prêts.

La SEE a toujours rentabilisé ses activités, ce qui lui a permis d'avoir un surplus d'exploitation de \$71 millions et un rendement de 13.7% sur son avoir propre en 1974, de 11.4% en 1975 et de 11.6% en 1976 après déduction, de ses bénéfices, des éventualités pour pertes. Son rythme d'expansion, qui représente trois fois le total de son actif au cours des cinq dernières années, a nécessité l'apport d'un avoir propre complémentaire et c'est pour cette raison que les bénéfices ont été retenus en vue de réduire au minimum l'injection de nouveaux capitaux - procédure normale pour les organismes commerciaux en expansion.

3. Le Parlement contrôle les autorisations financières qui concernent la Société pour l'expansion des exportations en examinant régulièrement la loi qui régit la Société. Il reçoit également, chaque année, le budget des immobilisations de la Société.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 14 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RÉPONSES DE LA SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

Quelle réponse la Société peut-elle apporter à cette recommandation? Jusqu'à quel point le Parlement participe-t-il à cette forme de financement dans le cas de la Société pour l'expansion des exportations?

Du fait que la SEE emprunte des fonds de sources extérieures, il s'ensuit une réduction des besoins en trésorerie à même le Fonds du revenu consolidé, un accès plus facile aux marchés de capitaux que le gouvernement préférerait ne pas approcher directement et, dans bien des cas, une diminution des coûts d'emprunt.

Par ailleurs, les emprunts sur les marchés étrangers en vue de prêter aux emprunteurs étrangers entraîne, pour le Canada, une conversion en vente au comptant des ventes à terme de biens et services canadiens. Pour ces raisons, la SEE devrait être encouragée à obtenir des fonds de sources extérieures.

4. Les États financiers de la Société au 31 décembre 1975 indiquent un excédent d'un milliard en prêts non déboursés portant intérêt fixe et dont le financement n'a pas été garanti. (Se reporter à l'article 8 des États financiers, Comptes publics, 1975-76, volume 3, page 82.) Pourquoi la Société a-t-elle jugé bon de financer ces prêts à une époque où le coût de financement est incertain et où on ne peut garantir qu'il soit au-dessous du rendement des prêts non déboursés?

4. Il est nécessaire de financer ces prêts lorsqu'on approche du moment de procéder au déboursement, étant donné que la période d'extinction d'un prêt porte souvent sur plusieurs années. Bien que le coût du financement peut être incertain et que l'on ne puisse garantir qu'il soit inférieur au rendement des prêts non déboursés, la Société compense partiellement ce risque éventuel en demandant des frais d'engagement de fonds à l'emprunteur étranger. De plus, financer entièrement des prêts non déboursés entraînerait un placement à court terme de plus de \$1 milliard et, par le fait même, une incertitude égale ou plus grande en ce qui concerne la correspondance des taux à court et à long terme.

A ce jour, la Société a réussi à contenir ce risque en gardant un

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 14 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE LA SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

portefeuille équilibré d'effets à recevoir et d'emprunts à payer dont les échéances se compensent. Chaque année, le rendement moyen de l'ensemble des effets à recevoir a été égal ou supérieur au coût moyen du financement correspondant.

5. Les états financiers de la Société au 31 décembre 1975 montrent que les prêts à recouvrer dépassent un milliard de dollars et qu'aucune disposition n'est envisagée en cas de recouvrements. (Se reporter au paragraphe 3 des états financiers, Comptes publics, 1975-76, volume 3, page 32.) Veuillez fournir au Comité un état détaillé de ces prêts pour chaque pays. Quelle garantie la Société possède-t-elle quant au recouvrement de tous les prêts recevables, y compris les paiements partiels échus et leurs intérêts? Quelles mesures la Société entend-elle prendre éventuellement pour recouvrer en entier ces effets à recevoir?

5. Une ventilation, par pays, des prêts à recevoir vous est donnée dans le Rapport annuel 1976 qui se trouve annexé aux présentes.

La Société estime que tous les prêts doivent être recouverts sans perte ni pénalité, nonobstant l'incertitude que présente l'avenir économique et politique de certains pays auxquels la Société a consenti des prêts. Ce qui ne veut cependant pas dire que la Société soit certaine de recouvrer tous les prêts, entièrement et sans perte; mais, plutôt, que les risques de perte sont suffisamment minimes et aléatoires pour justifier une telle opinion.

En évaluant la possibilité de recouvrer les prêts à recevoir, il faut tenir compte du fait que la plupart des emprunteurs sont des gouvernements ou des organismes apparentés. Étant donné l'existence d'une approche collective par le truchement de tribunes internationales prévues à cet effet, la Société dispose des mécanismes lui permettant de suivre de près les problèmes que connaissent les états emprunteurs. leurs mandataires et leurs banques en matière de crédit.

# RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 14 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

### RÉPONSES DE LA SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

Une société qui a contracté un emprunt peut cesser d'exister, mais rares sont les pays qui disparaissent. Le problème n'en est donc pas un de recouvrement mais plutôt de portée des échéances sans qu'il y ait refus de reconnaître une dette.

Bien qu'il existe des ententes multilatérales pour suivre de près les problèmes de crédit que connaissent les gouvernements et les organismes apparentés, il n'en est pas nécessairement de même pour les prêts consentis à des compagnies. C'est pour cette raison, et afin de garder un esprit conservateur dans les principes comptables, que la Société a prévu une provision pour pertes sur prêts à recevoir et affecté une partie des bénéfices non répartis à une "réserve pour éventualités-souscriptions et prêts".

5. L'Auditeur général recommande à la page 252, paragraphe 2.27, du rapport de 1976 que: Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changer réellement, le système de classification

6. La question posée par le Comité porte sur "la subordination aux crédits parlementaires". Nous tenons à préciser que les besoins en trésorerie de la Société ne nécessitent pas d'affectations de crédits par le Parlement, mais bien des répartitions statutaires.

Nous souscrivons à cette recommandation, bien que la place occupée par la Société puisse ne pas être évidente dans ce système de classification

La Société pour l'expansion des exportations satisfait effectivement aux critères de "stabilité financière" et "d'exploitations commerciales".

Il est à noter, cependant, que la Société conclut des contrats de

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 14 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE LA SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables. Quelle réponse la Société peut-elle apporter à ces recommandations étant donné qu'elle dépend des crédits que lui affecte chaque année le Parlement?

prête et d'assurances avec l'autorisation du gouvernement du Canada lorsque l'importance ou les modalités de ces contrats sont contraînes à l'usage reconnu dans le monde des affaires. A cet égard, on peut dire que la Société a des "activités de nature gouvernementales". Ces activités constituent un risque pour le gouvernement et non pour la Société, et il en est distinctement rendu compte au Parlement.

7. Quelles sont les relations de la Société avec les organismes gouvernementaux?  
Quels instructions ou conseils en matière de gestions financières la Société reçoit-elle d'eux?

7. La Société rend compte au Parlement de la conduite générale de ses affaires par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie et du Commerce; le ministre est représenté au Conseil d'administration de la Société par le sous-ministre et un premier sous-ministre adjoint. D'autres organismes centraux du gouvernement siègent également au Conseil, à savoir: le gouverneur de la Banque du Canada, le président de l'Agence canadienne de développement international, le sous-secrétaire d'Etat aux Affaires étrangères et le sous-ministre des Finances.

En plus des instructions ou conseils donnés par le Conseil d'administration, lequel comprend également cinq représentants du secteur privé, des consultations ont régulièrement lieu avec des cadres supérieurs du ministère des Finances, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère de l'Industrie et du Commerce. Les principales questions abordées sont: Le budget des immobilisations de la Société, y compris la formule de participation à l'avoir propre; les projets de financement dans le secteur privé qui nécessitent, chacun, l'approbation officielle du ministre des Finances, de même que les principales opérations entreprises au nom du gouvernement du Canada.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL.

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 14 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## REPONSES DE LA SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

8. Dans son rapport de 1976 à la Chambre des communes, l'Auditeur Général recommande que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables par les sociétés de la Couronne". (Se reporter au paragraphe 9.32, page 306.) Quelle réponse la Société peut-elle apporter à cette très importante recommandation de l'Auditeur Général?

8. La Société est convaincue que les normes de gestion et de contrôle financiers devraient être particulièrement strictes. Si de telles normes doivent être prescrites aux ministères et organismes du gouvernement fédéral et appliquées par eux, il faudra alors s'attacher aux modalités d'application de ces normes.

Ces modalités devront cependant tenir compte du fait que la Société pour l'expansion des exportations est une société lucrative, oeuvrant dans un contexte national et international fortement compétitif qui exige beaucoup de souplesse pour ce qui est de la prise de décisions administratives judiciaires. Les méthodes de gestion et de contrôle financiers au sein de la SEE ont été élaborées en conséquence et font l'objet d'un contrôle régulier.

9. Veuillez fournir au Comité un état des travaux sur les reprises à apporter aux recommandations de l'Auditeur Général, contenues à l'annexe D, pages 479 à 485.

9. Voir ci-joint.

**RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL**  
(Année fiscale se terminant le 31 mars 1976)

SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société arrêtés au 14 avril 1977
<p style="text-align: center;"><b>ORGANISATION</b></p> <p>La Société fait l'objet d'une réorganisation d'importance depuis juin 1975. Notre Etude a coïncidé avec cette période de réorganisation qui comportait entre autres la création d'une division des Finances et la première nomination d'un vice-président aux Finances. Toutefois, il n'y a eu jusqu'à ce jour aucune nomination au titre de Contrôleur, d'un comptable qualifié qui serait chargé du contrôle comptable et du traitement électronique des données.</p>	<p>Commentaires de la Société arrêtés au 14 avril 1977</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il faudrait combler le poste vacant de contrôleur.</li> </ul>	<p>Aucun changement depuis juin 1976.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PREPARATION ET ORGANISATION DES GUIDES FINANCIERS</b></p> <p>Les directives publiées à ce jour ne semblent pas orientées vers l'exposé d'une stratégie d'ensemble pour la société mais plutôt vers des mesures rectificatives répondant à des besoins particuliers qui se présentent dans les opérations. Les guides de procédés en vigueur ont peu de rapport avec les directives publiées actuellement.</p>	<p>Le poste de contrôleur est maintenant comblé.</p> <p>Même si l'on convient que les guides de la politique et des procédés ne sont pas à jour, les objectifs financiers de la société sont maintenant tous consignés par écrit dans le plan financier détaillé adopté pour 1976; la formulation de la stratégie de la société dépasse la portée des guides des procédés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Société devrait avoir des directives exhaustives pour sa politique, et puis, veiller à la consignation par écrit des procédés à suivre ainsi que répondre à ses politiques, buts et objectifs.</li> </ul>	<p>Les directives financières existantes et les procédés connexes seront consignés par écrit d'une manière plus ordonnée.</p> <p>Cette tâche est presque terminée.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
SOCIETE POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS  
(Année fiscale se terminant le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires de la Société arrêtés au mois de juin 1976	Commentaires de la Société arrêtés au 14 avril 1977
<p><b>DIVISION DE L'ASSURANCE DES CREDITS A L'EXPORTATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>La division de l'Assurance des crédits à l'exportation devrait étudier son attitude à l'égard de la reconnaissance du revenu-primés et de l'enregistrement des dépenses ayant trait aux réclamations.</li></ul>	<p>Une étude, terminée vers la fin de 1975, a produit l'établissement d'un système d'enregistrement du revenu-primés par rapport au volume d'affaires pour les crédits à court terme et par rapport au risque réel pour les crédits à moyen terme. Cette étude a produit également un système d'enregistrement des dépenses ayant trait aux réclamations selon la méthode de comptabilité d'exercice. Ces changements se sont reflétés dans les états financiers de fin d'année du 31 décembre 1975 et les résultats d'exploitation pour les cinq dernières années furent redressés conformément à ces changements.</p> <p>La division des Finances contrôle le coût véritable de l'assurance sur une base continue et en fait le rapport mensuellement. Les taux imposés par la division de l'Assurance ont été plus que suffisants pour couvrir les coûts connexes et les réclamations.</p> <p>Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1976, la société a mis en vigueur un processus de planification financière poussé qui deviendra partie intégrante de l'établissement des taux des primes de l'assurance des crédits à l'exportation sur une base permanente.</p>	<p>Les changements apportés en 1975 sont toujours en vigueur.</p> <p>Le processus de planification financière visant à établir des taux pour les primes de l'assurance-crédits à l'exportation continue d'être en vigueur.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année fiscale se terminant le 31 mars 1976)

## SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société arrêtés au mois de juin 1976	Commentaires de la Société arrêtés au 14 avril 1977
<p>• Tous les revenus provenant des primes de l'assurance des crédits à l'exportation devraient être contrôlés par la division des Finances.</p> <p><b>DIVISION DES PRETS INTERNATIONAUX</b></p> <p>La base sur laquelle tous les frais normaux sont appliqués n'a pas été consignée par écrit et ces frais ne sont pas inscrits comme à recevoir au moment de la facturation. Ceci comprend les frais de prorogation du délai d'engagements de prêter, les frais d'administration de l'emprunteur et les frais de péréquation de l'exportateur.</p> <p>• La politique de la société à l'égard des critères pour l'application et la portée des frais de prorogation du délai d'engagement devrait être définie et être consignée par écrit afin que toutes les exceptions aux politiques normales soient approuvées.</p> <p>• Tous les frais appliqués par la division des Prêts à l'exportation devraient être inscrits comme étant à recevoir au moment de la facturation et être contrôlés par la division des Finances.</p>	<p>La division des Finances émet et contrôle toutes les factures de l'assurance des crédits à l'exportation à court terme; on est à effectuer des changements dans l'organisation et les systèmes afin que la division des Finances puisse effectuer un contrôle semblable sur toutes les autres primes d'assurance.</p> <p>La société a maintenant défini ces critères et les a consignés par écrit. De plus, la société est convaincue que tous les frais, et intérêts sont convenablement inscrits et contrôlés.</p> <p>Voir le commentaire précédent.</p> <p>La comptabilité de tous les frais de ce genre relève maintenant de la division des Finances et ces frais sont inscrits comme étant à recevoir au moment de la facturation.</p>	<p>La division des Finances contrôle maintenant toutes les factures relatives aux primes d'assurances, exception faite des factures d'assurances à moyen terme.</p> <p>Aucun changement depuis juin 1976.</p> <p>Aucun changement depuis juin 1976.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année fiscale se terminant le 31 mars 1976)

SOCIETE POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société arrêtés au mois de juin 1976	Commentaires de la Société arrêtés au 14 avril 1977
<p>La société n'a pas de politique établie pour l'examen des comptes de prêts ni pour l'établissement d'une provision appropriée pour les prêts irrécouvrables.</p> <p>• Les procédés ayant trait à l'examen des prêts en souffrance et des arriérés d'intérêt devraient être définis et consignés par écrit afin de déterminer le besoin d'une provision pour les prêts irrécouvrables possibles.</p>	<p>D'accord. Le procédé suivi pour l'examen annuel des comptes de prêts n'est pas consigné par écrit.</p> <p>On est à établir des procédés.</p>	<p>Ils ont été définis et on est actuellement en train de mettre la dernière main aux documents s'y rapportant.</p>
<p style="text-align: center;">DIVISION DE L'ASSURANCE DES INVESTISSEMENTS A L'ETRANGER</p> <p>• Les taux des primes et les frais de gestion pour l'assurance des investissements à l'étranger sont à des niveaux standard qui ont été établis sans tenir compte du pays hôte et du genre d'investissement.</p> <p>• On devrait faire une étude sur la pertinence et but des frais de gestion appliqués par la division de l'Assurance des investissements à l'étranger.</p>	<p>On tient compte du pays hôte et du genre d'investissement en modifiant le coefficient de coassurance.</p> <p>Une étude sur la pertinence des frais de gestion est maintenant en cours.</p>	<p>Aucun changement depuis juin 1976.</p> <p>Cette étude est terminée. Maintenant, la Société facture également des frais de prorogation en même temps que des frais d'administration.</p>
<p>• La division de l'Assurance des investissements à l'étranger devrait évaluer sa méthode pour déterminer le taux des primes en tenant compte des divers risques reliés aux divers pays hôtes.</p>	<p>Il se peut que la société, à l'avenir, examine la pratique normale actuelle.</p>	<p>La méthode actuellement employée pour calculer le taux des primes est toujours jugée satisfaisante.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année fiscale se terminant le 31 mars 1976)

SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société arrêtés au mois de juin 1976	Commentaires de la Société arrêtés au 14 avril 1977
<p style="text-align: center;"><b>PAIE</b></p> <p>Toutes les tâches de la paie sont effectuées par quelques personnes du service du Personnel et, en conséquence, on a relevé un certain nombre d'importants points faibles dans le contrôle interne du système de paie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le système de paie devrait être modifié de manière à ce qu'il y ait une répartition convenable des tâches et à ce que les faiblesses connues du contrôle interne soient éliminées.</li> </ul>	<p>En septembre 1975, certaines tâches de la paie sont passées sous le contrôle direct de la division des Finances afin que l'on obtienne une répartition convenable des tâches.</p> <p>On a déjà apporté des améliorations importantes; d'autres changements en vue de corriger des faiblesses moins importantes sont à l'étude.</p>	<p>Toutes les lacunes du contrôle interne sont maintenant éliminées du système de rémunération.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEPENSES D'EXPLOITATION</b></p> <p>La société n'a pas de liste dûment approuvée des gestionnaires autorisés à approuver les factures et pièces justificatives pour les dépenses d'exploitation. Le manque de procédures définies d'une liste approuvée de gestionnaires pour autoriser les dépenses nuit au contrôle des dépenses par la haute direction.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le président devrait déléguer à des postes de gestion de la société, d'après une liste approuvée, l'autorisation d'engager des dépenses d'exploitation.</li> </ul>	<p>Néanmoins, l'approbation des dépenses relève de la haute direction qui exerce un contrôle direct dans ce domaine.</p> <p>Recommandation acceptée. On est à améliorer les procédés actuels.</p>	<p>Toutes ces améliorations sont maintenant mises en oeuvre.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année fiscale se terminant le 31 mars 1976).

SOCIETE POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société arrêtés au mois de juin 1976	Commentaires de la Société arrêtés au 14 avril 1977
<p><b>BUDGETS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Les principales divisions financières de la société devraient préparer annuellement les budgets d'exploitation et le Comité exécutif et le Conseil d'administration devraient les approuver.</li></ul>	<p>Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1976, il existe un plan financier qui groupe les estimations détaillées et les résultats de toutes les activités de la société en un plan exhaustif de contrôle financier. Ce plan est approuvé par le Comité exécutif qui en examine les résultats trimestriellement.</p>	<p>Les résultats financiers atteints en 1976 ont été à deux pour cent près de ceux prévus dans le Plan financier de l'année; le Comité exécutif a autorisé, plus tôt cette année, un Plan financier pour 1977.</p>
<p><b>RAPPORTS FINANCIERS INTERNES</b></p> <p>La société prépare un état mensuel des profits et pertes pour comparer les résultats réels à ceux des années précédentes pour chaque secteur de ses activités commerciales ainsi qu'un seul bilan et état des changements de l'encaisse pour tous les secteurs.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Les états financiers internes fournissent plus de renseignements si les résultats d'exploitation du mois en cours étaient divulgués séparément puis comparés au budget. On verrait alors plus facilement les écarts pour chaque division et on pourrait les expliquer.</li></ul>	<p>Cette pratique est en vigueur depuis le début de 1976, sur une base trimestrielle.</p>	<p>Aucun changement depuis juin 1976, si ce n'est que les écarts sont maintenant signalés chaque mois.</p>

69

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année fiscale se terminant le 31 mars 1976)

SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société arrêtés au mois de juin 1976	Commentaires de la Société arrêtés au 14 avril 1977
<p>La société a certaines limites financières qu'elle doit respecter. La responsabilité du contrôle des activités dans le cadre de ces limites est assumée par la division responsable de l'activité sans que la division des Finances s'en occupe.</p> <p>o Les opérations financières des divisions d'exploitation de la société et leur respect du budget annuel d'établissement et des limites statutaires absolues devraient relever de la division des Finances et devraient être déclarés dans les états financiers mensuels.</p> <p>o La société devrait préparer pour le Conseil, au moins tous les trois mois un rapport exhaustif sur les prêts en souffrance et non versés ainsi que sur leur financement. Ce rapport devrait comprendre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>le total des prêts à recevoir non versés et en suspens;</li> <li>le taux moyen pondéré du rendement des prêts à recevoir, non versés et en suspens;</li> <li>le total des prêts à payer, du financement nécessaire pour les engagements; et</li> <li>le taux moyen pondéré d'intérêt pour le financement des estimations.</li> </ol>	<p>La division des Finances continue de surveiller et de contrôler les activités des divisions des Prêts et de l'Assurance des investissements à l'étranger en ce qui a trait aux limites financières; on est à établir des contrôles semblables pour la division des Assurances.</p> <p>Le respect du budget d'établissement et des limites statutaires des opérations financières fait régulièrement l'objet de rapports, mais pas toujours parallèlement avec les rapports financiers mensuels.</p> <p>La plupart de ces renseignements sont, à l'heure actuelle, transmis au Conseil soit mensuellement, soit trimestriellement. On est à étudier des procédés qui serviront à grouper ces rapports et qui s'appliqueront à tous les rapports de renseignements mentionnés dans la recommandation.</p>	<p>Aucun changement depuis juin 1976, si ce n'est l'élaboration de contrôles à l'égard des activités de la Division des Assurances en ce qui concerne les limites financières.</p> <p>Aucun changement depuis juin 1976.</p>

29

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année fiscale se terminant le 31 mars 1976)

SOCIETE POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Société arrêtés au mois de juin 1976	Commentaires de la Société arrêtés au 15 avril 1977
<ul style="list-style-type: none"><li>De tels rapports permettraient au Conseil d'évaluer l'effet des décisions qu'il prend de façon permanente et lui fourniraient un fondement quantitatif pour toute décision de politique qui doit être ré-évaluée.</li></ul>		56

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GENERAL DU CANADA

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

L'honorable Jean Chrétien, C.P., député  
Ministre de l'Industrie et du Commerce  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

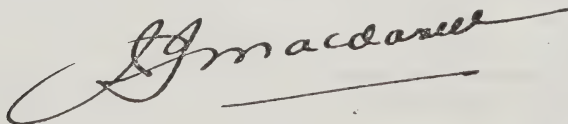
J'ai vérifié le bilan de la Société pour l'expansion des exportations au 31 décembre 1976, ainsi que l'état des revenus et des bénéfices non répartis et l'état de l'évolution de la situation financière pour l'année terminée à cette date. Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et a comporté, par conséquent, les sondages et autres procédés que j'ai jugé nécessaires dans les circonstances.

A mon avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Société au 31 décembre 1976 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'année terminée à cette date selon des principes comptables généralement reconnus qui ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que la Société, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

L'Auditeur général du Canada



le 23 mars 1977

Bilan au 31 décembre	1976	1975
<b>ACTIF</b>		
<b>Prêts à recevoir</b>		
Capital (Note 3)	\$1,343,150,000	\$1,019,993,000
Intérêts courus et honoraires	26,255,000	21,822,000
	<u>1,369,405,000</u>	<u>1,041,815,000</u>
<b>Placements</b>		
Encaisse et dépôts bancaires à court terme	34,072,000	42,130,000
En dépôt au Canada	20,000,000	43,976,000
Obligations du Canada au coût amorti (valeur marchande: 1976 - \$7,962,000; 1975 - \$7,619,000)	8,549,000	8,544,000
Intérêts courus	683,000	1,554,000
	<u>63,304,000</u>	<u>96,204,000</u>
<b>Autres éléments d'actif</b>	<u>3,746,000</u>	<u>3,348,000</u>
	<u><b>\$1,436,455,000</b></u>	<u><b>\$1,141,367,000</b></u>
<b>PASSIF</b>		
<b>Emprunts à payer</b>		
Billets à court terme	\$ 51,357,000	\$ 14,909,000
Au Canada (Note 4)	1,044,457,000	950,183,000
Autres (Note 4)	115,506,000	—
Intérêts courus	28,418,000	21,269,000
	<u>1,239,738,000</u>	<u>986,361,000</u>
<b>Provisions pour pertes</b>		
Provision pour pertes sur prêts à recevoir (Notes 2 et 3)	9,487,000	7,058,000
Provision pour sinistres sur polices d'assurance (Note 2)	5,771,000	5,860,000
	<u>15,258,000</u>	<u>12,918,000</u>
<b>Autres éléments de passif</b>		
Comptes à payer	722,000	1,923,000
Revenu reporté	6,007,000	3,064,000
Compte du Canada	3,632,000	3,561,000
	<u>10,361,000</u>	<u>8,548,000</u>
	<u><b>1,265,357,000</b></u>	<u><b>1,007,827,000</b></u>
<b>AVOIR DES ACTIONNAIRES</b>		
<b>Capital-actions</b>		
4,000,000 actions autorisées (valeur nominale: \$100 chacune)		
1,250,000 actions souscrites		
750,000 actions émises et libérées (1975 - 550,000)	75,000,000	55,000,000
<b>Surplus d'apport (Note 5)</b>	25,000,000	25,000,000
<b>Bénéfices non répartis</b>		
Réserve pour éventualités - souscriptions et prêts	14,000,000	6,000,000
Non affectés	57,098,000	47,640,000
	<u>71,098,000</u>	<u>53,640,000</u>
	<u>171,098,000</u>	<u>133,540,000</u>
	<u><b>\$1,436,455,000</b></u>	<u><b>\$1,141,367,000</b></u>

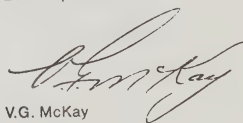
Approuvé par le Conseil d'administration  
Le Président du Conseil et Président,



J.A. MacDonald

(Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.)

Le Vice-président — Finances,



V.G. McKay

Etat des revenus et bénéfices non répartis  
pour les années terminées le 31 décembre

	1976	1975
<b>PRETS A L'EXPORTATION</b>		
Revenu d'intérêt	\$84,688,000	\$62,775,000
Revenu d'honoraires (Note 2)	9,826,000	6,169,000
	94,514,000	68,944,000
Dépenses d'intérêt (Note 2)	72,260,000	54,107,000
Provision pour pertes sur prêts	2,000,000	—
	20,254,000	14,837,000
<b>ASSURANCE-CREDIT A L'EXPORTATION</b>		
Primes et revenu d'honoraires (Note 2)	4,452,000	3,198,000
Provision pour sinistres (Note 2)	1,528,000	1,615,000
	2,924,000	1,583,000
<b>PLACEMENTS</b>		
Revenu d'intérêt	5,803,000	7,240,000
Dépenses d'intérêt (Note 2)	5,395,000	5,952,000
	408,000	1,288,000
	23,586,000	17,708,000
<b>FRAIS D'ADMINISTRATION</b>	6,028,000	4,870,000
<b>REVENU NET</b>	17,558,000	12,838,000
<b>BENEFICES NON AFFECTES, 1<sup>er</sup> JANVIER</b>	47,540,000	34,702,000
	65,098,000	47,540,000
Bénéfices affectés aux éventualités pour souscriptions et prêts	8,000,000	—
<b>BENEFICES NON AFFECTES, 31 DECEMBRE</b>	<u>\$57,098,000</u>	<u>\$47,540,000</u>

(Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.)

Etat de l'évolution de la situation financière  
pour les années terminées le 31 décembre

	1976	1975
<b>PROVENANCE DE L'ENCAISSE</b>		
Encaisse nette provenant de l'exploitation	\$ 24,228,000	\$ 13,486,000
Emprunts du Canada (Note 4)	186,900,000	334,400,000
Emprunts d'autres prêteurs (Note 4)	115,497,000	—
Remboursement de prêts à recevoir (Note 3)	129,566,000	76,509,000
Capital-actions émis	20,000,000	30,000,000
Augmentation nette (diminution) dans les billets à court terme à payer	36,448,000	(19,916,000)
Dépôts au Canada venus à échéance	23,976,000	—
	536,615,000	434,479,000
<b>UTILISATION DE L'ENCAISSE</b>		
Déboursements de prêts à recevoir (Note 3)	451,942,000	326,530,000
Remboursements d'emprunts du Canada (Note 4)	92,079,000	79,860,000
Autres (net)	652,000	1,128,000
	544,673,000	407,518,000
<b>(REDUCTION) AUGMENTATION NETTE DE L'ENCAISSE ET DES DEPOTS A COURT TERME</b>	<u>\$ (8,058,000)</u>	<u>\$ 26,961,000</u>

(Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.)

## NOTES AUX ETATS FINANCIERS

## 1.

**Société-pour l'expansion des exportations**

La Société-pour l'expansion des exportations est une société de la Couronne créée le 1<sup>er</sup> octobre 1969 par la Loi sur l'expansion des exportations, promulguée par le Parlement du Canada, pour succéder à la Société d'assurance des crédits à l'exportation qui a vu le jour en 1944.

La SEE possède des pouvoirs étendus, notamment celui d'emprunter, de prêter et de garantir des prêts, de conclure des contrats d'assurance-crédit à l'exportation et de fournir des garanties pour les opérations d'exportation et les investissements à l'étranger. La Société n'est pas assujettie à la Loi de l'impôt sur le revenu en ce qui concerne ses bénéfices.

Les contrats sont autorisés par le Conseil d'administration (Compte de la Société) ou par le gouvernement du Canada (Compte du Canada) et présentés comme tels dans les états financiers de la Société. La Loi sur l'expansion des exportations fixe des limites distinctes pour les prêts et responsabilités, selon qu'ils relèvent du Compte de la Société ou du Compte du Canada, et la Société considère ces deux comptes comme étant des comptes différents. Les opérations relatives au Compte du Canada sont gérées par la Société pour le compte de l'Etat; les fonds requis pour de telles opérations sont versés par l'Etat à la Société et celle-ci n'assume aucune responsabilité à l'égard des opérations gérées pour le Compte du Canada. Toutes les garanties d'investissement à l'étranger sont émises à même le Compte du Canada.

## 2.

**Résumé des grandes conventions comptables****Honoraires gagnés pour les prêts à l'exportation**

Ces honoraires sont intégrés au revenu dès qu'ils ont été touchés. Les frais d'administration sont généralement réglés avant que l'accord de prêt ne soit signé et les frais d'engagement de fonds sont comptabilisés au revenu pendant la durée de remboursement des prêts.

**Primes d'assurance**

Pour ce qui est des polices d'assurance-crédit à l'exportation à court terme, les primes sont comptabilisées au revenu dès que la couverture entre en vigueur. En ce qui concerne les autres polices d'assurance-crédit à l'exportation, les primes sont enregistrées à titre de revenu selon la méthode régressive qui reflète généralement la diminution du risque éventuel pendant la durée des polices respectives.

**Provision pour sinistres**

Cette provision est redressée au moyen d'un montant figurant dans les revenus et établie en fonction des sinistres antérieurs et d'une évaluation des couvertures actuelles. Les indemnités payées sont portées au débit et les recouvrements au crédit de cette provision.

**Dépenses d'intérêt**

Les dépenses d'intérêt sont réparties entre les prêts à l'exportation et les placements en fonction de la moyenne des fonds utilisés.

**Provision pour pertes sur prêts à recevoir**

Aux termes d'une entente avec le Canada, la Société met chaque année de côté un montant pour les pertes éventuelles sur les prêts consentis avant le mois d'octobre 1969 en vertu de la Loi sur l'assurance des crédits à l'exportation, montant dont \$142,089,000 resteraient à recevoir au 31 décembre 1976. Ce montant, qui s'élève à \$7,487,000, retranché de l'intérêt, qui serait sinon payable sur les emprunts du Canada et sur tout solde non requis, sera payé au Canada lorsque tous ces prêts auront été perçus.

Une provision pour pertes subies sur d'autres prêts à recevoir est imputée au revenu.

**Conversion des devises américaines**

Les éléments d'actif et de passif en dollars américains qui, conformément à la politique de la Société, sont approximativement égaux, sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la fin de l'année. Les revenus et dépenses sont convertis aux taux de change moyens mensuels en vigueur pendant l'année.

## 3.

**Prêts à recevoir**

Les prêts à recevoir au 31 décembre 1976 viennent à échéance comme suit :

Arrière	\$ 1,756,000
1977	135,441,000
1978	145,549,000
1979	177,831,000
1980	194,077,000
1981	174,133,000
1982 et subséquemment	514,363,000
<b>Total</b>	<b>\$1,343,150,000</b>

Dans certains pays auxquels la Société a consenti des prêts, la situation économique et politique est imprévisible. Il n'est donc pas possible d'évaluer exactement les pertes qu'elle pourrait subir. Au cours de l'année se terminant le 31 décembre 1976, on a établi une provision pour pertes de \$2,000,000 et \$8,000,000 de bénéfices non répartis ont été affectés à la réserve pour éventualités de souscriptions et de prêts.

En 1976, la Société a révisé l'échelonnement des paiements dus, qui s'élèvent à \$13,683,000, afin de faciliter les recouvrements et le service de la dette. Depuis le début du programme des prêts à l'exportation en 1961, la Société a rééchelonné \$61,196,000, montant qui n'est pas en retard au 31 décembre 1976.

Au 31 décembre 1976, \$2,458,000 d'intérêts courus étaient en retard.

## 4.

**Emprunts à payer**

Au 31 décembre 1976, les emprunts auprès du Canada portent intérêt à des taux annuels allant de 5-5/16% à 9½%, le coût moyen à l'échéance étant de 7.58%. Ils viennent à échéance comme suit :

1977	\$ 114,350,000
1978	143,712,000
1979	152,131,000
1980	149,303,000
1981	109,210,000
1982 et subséquemment	375,751,000
<b>Total</b>	<b>\$1,044,457,000</b>

Les autres emprunts à payer d'un montant global de \$115,506,000 portent intérêt à des taux allant de 8½% à 8-3/4% et viennent à échéance en 1981.

## 5.

**Surplus d'apport**

Le surplus d'apport de \$25,000,000 est le montant maximum prévu dans la Loi sur l'expansion des exportations.

## 6.

**Passif éventuel**

L'autorisation de passer des contrats d'assurance-crédit à l'exportation et des contrats de garantie en vertu de la Loi sur l'expansion des exportations est limitée à \$750,000,000. Au 31 décembre 1976, la Société a un passif éventuel de \$647,100,000 aux termes de ces contrats.

## 7.

**Sinistres**

Les indemnisations versées aux exportateurs canadiens se sont élevées à \$2,296,000 en 1976 et \$680,000 d'indemnités dues ont été recouvrées. Au 31 décembre 1976, l'actif éventuel de la Société est de \$3,352,000 en ce qui a trait aux indemnités payées et en cours de recouvrement.

## 8.

**Prêts à l'exportation**

En vertu de la Loi sur l'expansion des exportations, la Société peut avoir des prêts en cours avec des acheteurs étrangers, des accords de garantie en cours avec d'autres prêteurs et des prêts signés mais non déboursés et des accords de garantie jusqu'à concurrence de \$4,250,000,000. Au 31 décembre 1976, la situation de la Société était comme suit :

Prêts à recevoir	\$1,343,150,000
Garanties	7,462,000
Fonds non déboursés en vertu de contrats de prêts signés	1,114,958,000
<b>Total</b>	<b>\$2,465,570,000</b>

Ces fonds devraient être déboursés en 1977 et dans les années suivantes, au fur et à mesure des prestations de biens et services et de l'avancement des projets. La Société compte financer ces prêts par l'émission d'instruments de dette et de capital-actions. Le coût de ce financement est incertain et il n'est pas possible d'assurer qu'il sera au-dessous du rendement des prêts non déboursés.

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GENERAL DU CANADA

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6L'honorable Jean Chrétien, C.P., député  
Ministre de l'Industrie et du Commerce  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

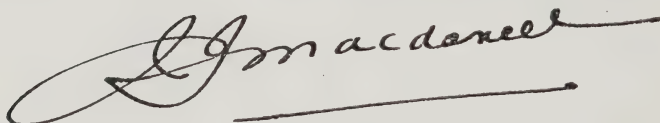
J'ai vérifié le bilan des comptes administrés pour le Canada par la Société pour l'expansion des exportations, au 31 décembre 1976, et l'état de l'évolution des comptes administrés pour le Canada pour l'année terminée à cette date. Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et a comporté, par conséquent les sondages et autres procédés que j'ai jugé nécessaires dans les circonstances.

A mon avis, ces états financiers présentent fidèlement la situation financière des comptes administrés pour le Canada, au 31 décembre 1976, ainsi que l'évolution de ces comptes pour l'année terminée à cette date, selon les politiques comptables établies à la note 1 des états financiers, appliquées de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que la Société pour l'expansion des exportations a tenu, à mon avis, des livres de comptabilité appropriés pour les comptes administrés pour le Canada, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées conformément aux pouvoirs statutaires définis par la Loi sur l'expansion des exportations.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

L'Auditeur général du Canada

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "J. MacDonald", with a long horizontal line extending to the right.

le 23 mars 1977

## COMPTES ADMINISTRÉS POUR LE CANADA

Bilan au 31 décembre	1976	1975
<b>ACTIF</b>		
Prêts à recevoir		
Principal (Note 2)	\$94,683,000	\$47,536,000
Intérêts courus et honoraires	1,465,000	1,279,000
	96,148,000	48,815,000
<b>Compte de la Société</b>	3,632,000	3,561,000
	<u>\$99,780,000</u>	<u>\$52,376,000</u>
<b>PASSIF</b>		
Revenu reporté		
Financé par le Canada	\$ 2,833,000	\$ 3,331,000
	96,947,000	49,045,000
	<u>\$99,780,000</u>	<u>\$52,376,000</u>

(Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.)

Changements apportés aux comptes administrés  
pour le Canada pour les années terminées le  
31 décembre

	1976	1975
<b>FINANCE PAR LE CANADA, LE 1<sup>er</sup> JANVIER</b>		
<b>A ajouter:</b>	\$ 49,045,000	\$35,049,000
Prêts à recevoir déboursés par le Canada (Note 2)		
Revenu d'intérêts et d'honoraires, prêts à l'exportation	51,778,000	18,332,000
Revenu de primes et d'honoraires, assurance-crédit à l'exportation	7,123,000	4,244,000
Revenu de primes et d'honoraires, garanties d'investissement à l'étranger	802,000	884,000
Recouvrements d'indemnités	745,000	296,000
	—	123,000
	<u>109,493,000</u>	<u>56,928,000</u>
<b>A déduire:</b>		
Prêts à recevoir remboursés au Canada	6,363,000	4,626,000
Dépenses d'administration	1,201,000	771,000
Sinistres réglés	—	123,000
Autres remises au Canada (net) (Note 1)	4,982,000	4,363,000
	<u>12,546,000</u>	<u>9,883,000</u>
<b>FINANCE PAR LE CANADA, LE 31 DECEMBRE</b>	<u>\$ 96,947,000</u>	<u>\$49,045,000</u>

Approuvé par le Conseil d'administration

Le Président du Conseil et Président,

Le Vice-président — Finances,

J.A. MacDonald

V.G. McKay

(Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.)

## NOTES AUX COMPTES ADMINISTRÉS POUR LE CANADA

1.  
Généralités

La Société administre certains programmes de prêts et d'assurances pour le Canada et les fonds requis à cet égard sont fournis par le Canada. La Société n'a donc pas d'intérêt financier direct dans ces programmes. Les liquidités reçues par la Société sont automatiquement remises au Canada, moins les sommes retenues pour couvrir les dépenses d'administration qui sont facturées sur une base de recouvrement des frais.

Les grands principes comptables utilisés pour ces comptes diffèrent de ceux de la Société, étant donné qu'aucune provision n'a été prévue pour les sinistres ou pertes sur prêts.

Les primes de garanties d'investissement à l'étranger sont comptabilisées au revenu de façon égale pendant la durée de la couverture, sauf la première prime qui est portée intégralement au revenu, dès qu'elle est reçue.

## 2.

## Prêts à recevoir financés par le Canada

Les prêts à recevoir au 31 décembre 1976 viendront à échéance comme suit :

1977	\$ 8,419,000
1978	8,419,000
1979	8,419,000
1980	8,419,000
1981	14,615,000
1982 et subséquemment	46,392,000
<b>Total</b>	<b>\$94,683,000</b>

## 3.

## Passif éventuel

L'autorisation de passer des contrats de garantie et d'assurance-crédit à l'exportation en vertu de la Loi sur l'expansion des exportations est limitée à \$750,000,000. Au 31 décembre 1976, le passif éventuel en vertu de tels contrats était de \$247,941,000.

L'autorisation de passer des contrats de garanties-investissements à l'étranger en vertu de la Loi sur l'expansion des exportations est limitée à \$250,000,000. Au 31 décembre 1976, le passif éventuel en vertu de tels contrats était de \$100,764,000.

## 4.

## Prêts à l'exportation

En vertu de la Loi sur l'expansion des exportations, le Compte du Canada peut avoir des prêts en cours avec des acheteurs étrangers, des accords de garanties en cours avec d'autres prêteurs, et des prêts signés mais non déboursés et des accords de garanties jusqu'à concurrence de \$850,000,000. Au 31 décembre 1976, la situation du Compte est comme suit :

Prêts à recevoir	\$ 94,683,000
Garanties	14,123,000
Fonds non déboursés pour accords de prêts signés	346,139,000
<b>Total</b>	<b>\$454,945,000</b>

## APPENDICE «PA-197»

Le 18 avril 1977

M. J.D.W. Campbell,  
Greffier, Comité permanent sur le Comptes publics,  
Chambre des communes,  
Section des Comités et de la Législation privée,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A7

Cher monsieur Campbell,

J'attache, en anglais et en français les réponses aux questions soumises par vous, de la part du Comité, et aussi une revue des commentaires sur les observations et recommandations faites par le Vérificateur général aux pages 427 à 429 de l'Appendice "D".

J'espère que ceci rencontrera vos désirs sinon, veuillez me téléphoner.

Bien à vous,

Peter V.O. Evans,  
Président

PVOE/et  
Encs.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 18 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:

"Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Douane de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société est le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changer réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

Cette Administration n'a pas d'objection contre la recommandation de l'Auditeur Général bien qu'elle ne soit plus subordonnée aux attributions budgétaires annuelles du Parlement ayant atteint l'autonomie financière au cours de l'exercice financier de l'année écoulée.

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 18 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ SERVANT DES COMPTES PUBLICS

RÉPONSES DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

2. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?

Cette Administration travaillé en étroite coopération avec l'Administration Maritime du Ministère des Transports, et il existe des communications régulières entre son Agent Financier et les Hauts Fonctionnaires de l'Administration des Finances.

3. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "l'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306. Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?

En raison de la mise en place de contrôles internes et de procédures financières supplémentaires, comme mentionné au paragraphe 4 ci-dessous, il n'est pas estimé nécessaire d'imposer un contrôle additionnel sur la gestion financière.

Répond

COMITÉ DU BUDGET GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 18 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PÉRIVANT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
<p>4. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 351 à 353.</p> <p>5. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.</p>	<p>Voir page 4 ci-jointe</p> <p>Veuillez trouver ci-joint des exemplaires des États Financiers vérifiés de cette Administration et le Rapport Annuel pour l'année 1975.</p>

(Année financière terminée le 31 mars 1976)		ADMINISTRATION DU PILOTAGE DU PACIFIQUE Concernant:	
Observations et recommandations de l'Auditeur Général.	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 18 avril, 1977	
RELATION AVEC LA DIRECTION DU PILOTAGE DE LA MARINE - MINISTÈRE DES TRANSPORTS	<p>L'Administration semble fonctionner indépendamment de toute coordination centrale de la part du ministère par l'intermédiaire duquel elle fait rapport au Parlement.</p>	<p>Conformément à la Loi, l'Administration est tenue, une fois l'an, de présenter au Parlement, par voie du Ministre, un rapport des Activités et des Finances. Rien n'indique que le rapport des Activités ne satisfait pas le Ministre et les rapports financiers sont rigoureusement conformes aux procédés établis par Ottawa qui, de notre avis, sont appliqués par les quatre Administrations.</p>	<p>Il n'y a rien à ajouter si ce n'est à la dernière phrase de la page 351. Avec la précieuse aide du bureau local de l'Auditeur Général, de nouveaux contrôles et procédures de gestion financière ont été élaborés et sont à présent en oeuvre, et il est prévu que cela satisfera les exigences des services de l'Auditeur Général.</p>
<p>9 L'Administration devrait officialiser ses relations avec la Direction du pilotage de la marine du ministère des Transports dans le domaine des règlements de Pilotage, des systèmes de rapports budgétaires et financiers, des exigences de mouvements de caisse et des ententes de négociation avec les gouvernements étrangers et les employés ou les pilotes contractuels.</p>	<p>Nous nous entretenons longuement avec la Direction du pilotage et convenons avec cette dernière des changements à apporter aux règlements de pilotage avant qu'ils figurent dans la Gazette ou qu'ils soient présentés au Conseil privé. Nous traitons des questions financières et en rendons compte suivant les procédés établis par Ottawa et nous avons supposé que nos procédés sont conformes aux critères d'Ottawa. Nous ne négocions aucune entente avec des gouvernements étrangers.</p> <p>De l'avis de l'Administration, les ententes avec les pilotes doivent être réalisées au niveau local puisque la situation varie de jour en jour et parfois d'heure en heure et que des décisions immédiates doivent souvent être prises. Nous avons comme politique de tenir la Direction du pilotage au courant des faits nouveaux. L'importance de cette responsabilité envers la Direction du pilotage a été mise de l'avant par Ottawa le printemps dernier et nous y accorderons une attention spéciale.</p>	<p>Ce qui précède se réfère également au paragraphe 1 des Observations et recommandations de la page 352.</p>	

page 5

ADMINISTRATION DU PILOTAGE  
DU PACIFIQUE

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

SAVOIR DE L'AUDITEUR GENERAL

Concernant:

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 18 avril, 1977
<p>● Les principes fondamentaux des rapports de gestion financière, de la comptabilité, des budgets financiers pour l'Administration devraient être élaborés et énoncés de façon officielle et uniforme.</p>	<p>Nous envisageons d'élaborer et d'énoncer dans un document officiel les principes de gestion financière, etc., et nous prendrons les mesures nécessaires à ce sujet.</p>	
<p>DESCRIPTION DE POSTES</p> <p>● L'Administration devrait poursuivre son projet d'établir des descriptions de postes officielles pour ses agents et ses gestionnaires.</p>	<p>Nous nous acquitons présentement de cette tâche.</p>	<p>Elle a été retenue en raison de changements dans le personnel qui disloquent le fonctionnement normal d'un petit bureau. Ces descriptions sont en cours de préparation et seront terminées incessamment.</p>
<p>FIXATION DES TARIFS</p> <p>La gestion financière et la planification à longue échéance seraient améliorées si l'Administration pouvait mettre en vigueur promptement ses droits révisés.</p>		<p>Pas d'autres commentaires.</p>
<p>● L'Administration devrait tenter de faire modifier la Loi sur le pilotage afin d'être en mesure de percevoir des droits révisés pendant que la Commission canadienne des transports examine les oppositions.</p>	<p>Nous avons déjà proposé des modifications à la Loi qui permettraient de percevoir les droits aux taux révisés et de les inclure dans un fonds réservé de sorte que des remboursements pourraient être effectués si les droits perçus étaient refusés par la Commission canadienne des transports.</p>	<p>Pas d'autres commentaires.</p>
<p>DIRECTION DE LA CIRCULATION</p> <p>● L'Administration pourrait perfectionner son système de direction de la circulation maritime à l'intérieur des zones de pilotage en concluant ses registres avec le registre de la circulation préparé par le ministre des Transports.</p>	<p>Nous travaillons présentement à la réalisation de cette tâche avec le bureau local du ministère des Transports; cette collaboration sera encore plus étroite cette année.</p>	<p>Le Système de Gestion de la Circulation des Navires n'est encore que facultatif. Lorsque, ainsi qu'il est prévu pour l'année prochaine, il deviendra obligatoire, au moins dans certains secteurs, une harmonisation plus efficace des registres avec le Ministère des Transports ne devrait pas présenter de problèmes.</p>

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires de la corporation en date du 1 <sup>er</sup> avril 1977	Commentaires de la corporation en date du 1 <sup>er</sup> avril 1977
<p>PROCÉDURES D'ADJUDICATION ET PROCÉDÉS D'ACHAT</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'Administration devrait terminer la mise au point de procédures officielles d'adjudication et de procédés d'achat.</li></ul>	<p>Nous étudions actuellement cette recommandation en vue d'établir des procédures officielles d'adjudication et de procédés d'achat.</p>	<p>Les procédures formalisées sont en oeuvre.</p>
<p>PRESTATIONS ACCUMULÉES DE CESSATION D'EMPLOI</p> <p>Le régime de prestations de cessation d'emploi de l'Administration donne droit à chaque employé de recevoir une certaine somme d'argent au moment de sa démission ou de sa retraite.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le passif contracté au titre du régime de prestations de cessation d'emploi de l'Administration devrait être inscrit dans ses comptes.</li></ul>	<p>Ces prestations figurent maintenant au passif.</p>	<p>Pas d'autre commentaire nécessaire.</p>
<p>ANALYSE DES ÉCARTS</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'ensemble des états financiers mensuels transmis au Conseil d'Administration devrait comprendre les tableaux détaillés de la ventilation des revenus et des dépenses.</li></ul>	<p>Nous transmettrons ces données aux membres du Conseil à ses séances du mois prochain.</p>	<p>Pas d'autre commentaire nécessaire.</p>

**RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL**

Ottawa, (Ontario)  
K1A 0G6

Le 19 février 1976

L'honorable Otto E. Lang, C.P., député,  
Ministre des Transports,  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de l'Administration de pilotage du Pacifique au 31 décembre 1975, ainsi que ses états d'exploitation, son déficit et les changements intervenus dans sa situation financière pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages des registres comptables et autres pièces justificatives qui m'ont paru nécessaires dans les circonstances.

Ces états donnent, à mon avis, un aperçu juste et fidèle de la situation financière de l'Administration au 31 décembre 1975 et des résultats de son exploitation et son évolution financière pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus qui, après effet rétroactif de la modification qui figure à la Note 2 des états financiers, ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que l'Administration, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que ses états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

J.J. MACDONELL  
L'Auditeur general du Canada



# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

État du déficit  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975

	1975	1974
Solde au début de l'année		
Déclaré antérieurement . . . . .	\$ —	\$ —
Provision pour prestations de cessation d'emploi (note 2) . . . . .	89,129	67,050
Chiffre redressé . . . . .	89,129	67,050
Perte nette pour l'année . . . . .	362,751	269,534
	451,880	336,584
Moins		
Somme recouvrée sur les crédits parlementaires . . . . .	284,468	191,088
Redressement de la valeur comptable des immobilisations financées par des crédits parlementaires . . . . .	59,105	56,367
Solde à la fin de l'année . . . . .	\$108,307	\$ 89,129

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

État de l'exploitation  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975

	1975	1974
<b>Revenus</b>		
Droits de pilotage .....	\$4,497,160	\$4,601,343
Intérêts et autres revenus .....	<u>5,817</u>	<u>9,419</u>
	4,502,977	4,610,762
<b>Dépenses</b>		
Droits, traitements et prestations		
des pilotes .....	3,518,174	3,657,111
Bateaux-pilotes .....	714,734	600,607
Traitements et prestations du		
personnel .....	375,492	333,889
Amortissement .....	59,105	56,367
Services professionnels et spéciaux ..	45,735	92,507
Communications .....	36,316	33,595
Provision pour prestations de		
cessation d'emploi .....	36,292	22,079
Services d'utilité publique, fournitures		
et approvisionnements .....	24,263	22,266
Location .....	23,309	22,687
Transport et frais de voyage (après		
recouvrements) .....	15,008	27,637
Provisions pour les créances douteuses	10,115	6,578
Réparations et entretien .....	<u>7,185</u>	<u>4,973</u>
	4,865,728	4,880,296
Perte nette pour l'année .....	<u>\$ 362,751</u>	<u>\$ 269,534</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

État de l'évolution de la situation financière  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975

	1975	1974
Provenance des fonds		
Crédits parlementaires . . . . .	\$293,083	\$244,917
Utilisation des fonds		
Pertes d'exploitation . . . . .	<u>362,751</u>	<u>269,534</u>
Postes n'exigeant pas une sortie de fonds		
Provision pour prestations de cessation d'emploi . . . . .	36,292	22,079
Amortissement . . . . .	<u>59,105</u>	<u>56,367</u>
	267,354	191,088
Paiement de prestations de cessation d'emploi . . . . .	17,114	—
Additions aux immobilisations . . . . .	<u>8,615</u>	<u>53,829</u>
	<u>\$293,083</u>	<u>\$244,917</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

Notes sur les états financiers  
de l'année terminée le 31 décembre 1975

### 1. Conventions comptables

L'Administration de pilotage du Pacifique a été établie le 1<sup>er</sup> février 1972 conformément à la Loi sur le pilotage. Selon l'usage adopté, tant que les revenus provenant des droits de pilotage ne seront pas assez élevés pour permettre à l'Administration de s'autofinancer, tout déficit, y compris les dépenses en capital, sera comblé grâce à des crédits parlementaires prévus à cette fin. En conséquence, la portion des dépenses nettes excédant le montant des crédits parlementaires est inscrite comme actif à court terme; les sommes provenant des crédits parlementaires et excédant le déficit sont indiquées comme passif à court terme.

Le coût des immobilisations confiées à l'Administration en 1972 représente le coût d'origine moins l'amortissement accumulé à cette date. Les additions effectuées depuis cette date ont été enregistrées au prix coûtant. Le coût des immobilisations a été crédité à l'Avoir du Canada.

L'amortissement des immobilisations est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée utile prévue de l'actif. Bien qu'inscrit dans l'État de l'exploitation, l'amortissement n'est pas recouvré sur les crédits parlementaires; il réduit donc l'Avoir du Canada, de façon à refléter la valeur comptable des immobilisations.

### 2. Prestations de cessation d'emploi

Au cours de 1975, l'Administration a adopté la politique d'inscrire dans ses comptes une provision de prestations de cessation d'emploi revenant aux employés. Cette convention comptable a été appliquée rétroactivement, ce qui a augmenté la perte d'exploitation en 1974 de \$22,079 par rapport au montant préalablement déclaré. Pour un certain nombre d'années antérieures à 1974, les pertes d'exploitation se sont accrues de \$67,050 et le déficit au 31 décembre 1973 a augmenté du même montant. Auparavant, l'Administration imputait aux dépenses les paiements effectivement versés au cours de l'année de cessation d'emploi ou de la retraite.

### 3. Engagements à long terme

Voici quels sont les engagements de l'Administration non définitivement réglés:

- (a) un affrètement coque-nue en vertu duquel elle doit payer un loyer annuel de \$32,229 jusqu'en 1988 inclusivement.
- (b) un contrat de prestation de services de lancement entraînant un paiement annuel variable selon les coûts et l'utilisation, jusqu'en 1991 inclusivement. Pour 1976 le montant à payer serait de \$174,240 prévoit-on.

L'Administration peut, à sa discrétion, mettre fin à ces deux engagements si elle décide d'acheter les navires.

### 4. Passif éventuel

Il existe un passif éventuel en ce qui concerne une poursuite en justice dans laquelle des compagnies de transport maritime contestent la légalité des règlements aux termes desquels l'Administration a perçu des droits de pilotage obligatoires de \$82,585. Au dire du conseiller juridique, la défense de l'Administration est valable.

### 5. Rémunération des membres et des cadres

Les dépenses comprennent \$16,035 (1974 - \$21,675) pour la rémunération des membres en tant que tels et \$83,665 (1974 - \$84,471) pour la rémunération des cadres en tant que tels. L'Administration compte six membres et quatre cadres.

Transports  
CanadaTransport  
Canada

## APPENDICE «PA-198»

Votre référence/Your file

Administration  
de pilotage  
des LaurentidesLaurentian  
Pilotage  
Authority

Notre référence/Our file

2-03-01

1080 Beaver Hall Hill, suite 1804, Montréal, P.Q. H2Z 1S8

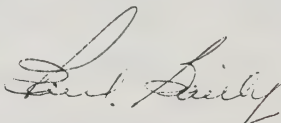
Le 20 avril 1977.

Monsieur J.D.W. Campbell,  
Comité Permanent des  
Comptes Publics,  
Chambre des Communes, Canada,  
Ottawa, Ontario.  
K1A OA7

Cher monsieur Campbell,

Vous trouverez ci-inclus nos observations  
et notre position actuelle vis-à-vis des recommanda-  
tions de l'Auditeur Général, ainsi que notre réponse  
aux questions du Comité tel que demandé dans votre  
lettre du 22 mars 1977.

Veuillez agréer Monsieur, l'expression de  
mes sentiments distingués.



Paul Bailly,  
Président.

PB/jc

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE:

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:

Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changent réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

1. L'Administration de Pilotage des Laurentides s'est acquittée de toutes ses responsabilités et est devenue financièrement autonome depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1976, soit un an avant le délai que le gouvernement avait prévu. Ceci a été possible dans le cadre des pouvoirs conférés par la loi sur le Pilotage et selon les dispositions financières de la loi sur l'Administration financière pour corporation de l'annexe "D". De plus, nous prévoyons continuer à retirer suffisamment de revenus afin de conduire nos opérations sans crédits budgétaires pour les années à venir.

Si lors de l'établissement d'une société de la couronne, il est prévu qu'elle doit dans un laps de temps déterminé, devenir financièrement autonome, sa classification selon la Loi de l'Administration financière doit refléter immédiatement ce but ultime afin de lui donner les pouvoirs et la liberté d'action nécessaire pour lui permettre d'atteindre cet objectif. Un changement de classification pourrait intervenir seulement si par un changement de politique cette société est relevée d'une ou de plusieurs de ses obligations. L'Administration de Pilotage des Laurentides est une corporation de propriétaire selon la définition de la page 246 du Rapport de l'Auditeur Général du Canada (1976).

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Page 2

DATE:

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?

Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306). Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?

## RÉPONSES DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

2. Toute la réglementation d'ordre publique ainsi que les tarifs sont sujets à l'approbation du gouverneur en conseil par l'entremise du Ministre des transports. Dans le domaine de la gestion financière, le gouverneur en conseil a établi des règlements prescrivant des méthodes uniformes en matière financière et pour l'établissement des rapports pour les quatre Administrations de pilotage. De plus, le Ministre, par le biais de l'Administrateur Maritime réunit périodiquement les présidents des Administrations pour étudier, reviser et définir les politiques d'ensemble.

3. Tous les ans nous soumettons au Conseil du Trésor nos prévisions de programme, notre budget principal ainsi que notre budget d'investissement. Ceci permet au Parlement et aux organismes centraux concernés d'évaluer les projets de notre société et de surveiller son rendement.

En plus des normes de gestion et de contrôle financiers établis par les règlements généraux qui s'appliquent à toutes les Administrations, le Conseil d'administration de notre société a adopté un manuel de procédures qui couvre les sujets suivants:

- 1- Normes d'administration générales
- 2- Personnel
- 3- Facturation et encaissement
- 4- Achats et réparations
- 5- Finance.

Quant aux tarifs des droits de pilotage, lesquels constituent la source principale des revenus, ceux-ci sont sujets à l'approbation du gouverneur en conseil et s'il y a opposition de la part de personnes intéressées, la Commission Canadienne des Transports après enquête fait une recommandation à l'Administration qui doit en tenir compte.

**RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

**ADMINISTRATION DE PILOTAGE**  
**Concernant: DES LAURENTIDES**

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de Juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 1977
<p>1. L'administration semble fonctionner sans coordination centrale de la part du Ministère par l'intermédiaire duquel elle fait rapport au Parlement.</p> <p>L'Administration devrait chercher à officialiser ses relations avec la Direction du pilotage de la marine du ministère des Transports dans le domaine des règlements de pilotage, des systèmes de préparation du budget, des systèmes de rapports financiers, des exigences relatives aux mouvements de caisse et de la négociation d'ententes avec les pilotes contractuels ou employés et avec les gouvernements étrangers.</p>	<p>4. Suivant l'article 28 de la Loi sur le pilotage, l'Administration doit présenter annuellement au Ministre des Transports un état de ses activités et de ses finances.</p> <p>Dans le domaine de la gestion financière le gouverneur en conseil a établi des règlements prescrivant des méthodes uniformes en matière financière et pour l'établissement des rapports. De plus, le Ministère réunit périodiquement les présidents des Administrations alors que les politiques d'ententes semblent pouvoir être définies.</p>	<p>4. Dans le domaine des règlements de pilotage, des systèmes de préparation du budget, des systèmes de rapports financiers et des besoins de la trésorerie nous nous conformons aux procédures recommandées par les organismes centraux du gouvernement. De plus, veuillez réserver à nos commentateurs aux paragraphes 2 et 3 ci-haut.</p> <p>Quant aux ententes contractuelles avec les pilotes, l'Administration croit qu'elles doivent être réalisées au niveau local puisque la situation varie quotidiennement et que des décisions immédiates doivent être prises. C'est d'ailleurs le fondement et la raison d'être des Administrations de pilotage, lesquelles se distinguent les unes des autres de par la nature même des opérations et des genres de services fournis.</p> <p>Nous ne négocions aucune entente avec les gouvernements étrangers.</p>
	<p>L'Administration est toujours disposée à faire les efforts nécessaires pour maintenir et améliorer ses relations avec le Ministère. En matière de Règlement de pilotage, il faut souligner que lors de l'établissement de son Règlement en vertu de l'article 14 de la Loi sur le pilotage, l'Administration faisait part et discutait de son projet avec la Direction du pilotage.</p> <p>Relativement aux systèmes de préparation des prévisions de programmes, du budget des dépenses, du système de rapports financiers, des besoins de la trésorerie et des négociations avec les pilotes contractuels ou employés, l'Administration est en relations constantes avec le Ministère.</p>	

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

ADMINISTRATION DE PILOTAG

Concernant: DES LAURENTIDES

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 1977
<p>De plus, les principes qui sous-tendent la gestion financière, la comptabilité et l'établissement des budgets et des rapports financiers pour l'ensemble des Administrations de pilotage devraient être élaborés et consignés par écrit de façon systématique et uniforme.</p>	<p>Dans le domaine de la gestion, le conseil de l'Administration a instauré un manuel officiel prescrivant les normes et procédures administratives et financières pour ses besoins ainsi qu'un système de traitement des données par ordinateur.</p>	<p>Vous réferer à nos commentaires aux paragraphes 2 et 3 ci-haut.</p>
<p>L'Administration a eu du mal à hausser ses tarifs de pilotage en raison du laps de temps nécessaire à la Commission des transports pour traiter les appels qu'interjettent les expéditeurs visés par les augmentations.</p>	<p>L'Administration est parfaitement d'accord sur ce point. Le laps de temps qui s'écoule entre la publication d'un tarif et son entrée en vigueur déséquilibre son budget et elle se voit contrainte de publier un nouveau tarif à brève échéance.</p>	<p>Suivant l'expérience vécue, et contrairement à ce qui se passait antérieurement l'Administration maintenant, après consultation avec l'industrie maritime, prépare la publication de ses tarifs et prévoit un certain délai entre la publication et la mise en vigueur des dits tarifs.</p>
<p>L'Administration devrait tenter de faire modifier la Loi sur le pilotage afin d'être en mesure de percevoir des droits révisés pendant que la Commission canadienne des transports examine les oppositions.</p>	<p>Il serait souhaitable cependant que des modifications soient apportées à la Loi sur le pilotage en vue de remédier à cette situation.</p>	<p>Cette nouvelle façon de procéder permet aux usagers d'étudier, d'évaluer et de se familiariser avec les tarifs proposés et d'en appeler si désiré à la Commission Canadienne des Transports.</p> <p>Cette méthode permet à l'Administration d'opérer sans difficulté sous la présente Loi sur le pilotage.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

ADMINISTRATION DE PILOTAGE  
Concernant: DES LAURENTIDES

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 1977
<p>Les soldes courus et payables au titre du régime de prestations de fin d'emploi de l'Administration ne figurent pas dans les comptes de l'Administration.</p>	<p>En 1975, les prestations accumulées de fin d'emploi ont été comptabilisées et les comptes du grand livre général de l'Administration démontrent ce passif.</p>	<p>Depuis 1975, les prestations accumulées de fin d'emploi sont comptabilisées et les comptes du grand livre général de l'Administration démontrent ce passif.</p>
<p>Le passif contracté en vertu du régime de prestations de fin d'emploi de l'Administration devrait être inscrit dans ses comptes.</p>	<p>En 1975, les prestations accumulées de fin d'emploi ont été comptabilisées et les comptes du grand livre général de l'Administration démontrent ce passif.</p>	<p>Depuis 1975, les prestations accumulées de fin d'emploi sont comptabilisées et les comptes du grand livre général de l'Administration démontrent ce passif.</p>
<p>Les états financiers trimestriels qui sont soumis au conseil de direction ne renferment pas de comparaison avec les chiffres du budget, non plus qu'une analyse des écarts.</p>	<p>Depuis septembre 1975, les états financiers soumis au Conseil de direction comprennent des données budgétaires, ainsi qu'une analyse des écarts.</p>	<p>Depuis 1975, le Conseil de direction approuve pour chaque année financière un budget d'opération et d'investissement et les états financiers trimestriels de l'année courante soumis au Conseil de direction comprennent des données budgétaires détaillées ainsi qu'une analyse des écarts.</p>
<p>Les états financiers que l'Administration soumet à son conseil de direction devraient comprendre les chiffres du budget et une analyse des écarts importants, soit sous forme de tableaux, soit sous forme d'exposés.</p>	<p>Depuis septembre 1975, les états financiers soumis au Conseil de direction comprennent des données budgétaires, ainsi qu'une analyse des écarts.</p>	<p>Depuis 1975, le Conseil de direction approuve pour chaque année financière un budget d'opération et d'investissement et les états financiers trimestriels de l'année courante soumis au Conseil de direction comprennent des données budgétaires détaillées ainsi qu'une analyse des écarts.</p>

**Rapport au Ministre des Transports  
sur l'examen des  
comptes et des états financiers de  
l'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975**

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6  
Le 19 mars 1976

L'honorable Otto E. Lang, C.P., député,  
Ministre des Transports,  
Ottawa, Ontario  
Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de l'Administration de pilotage des Laurentides au 31 décembre 1975, ainsi que l'état de l'exploitation, l'état du déficit et l'état de l'évolution de la situation financière pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

Comme l'explique la note 3 jointe aux états financiers, l'Administration conteste certaines réclamations et soutient qu'elle n'est pas tenue de verser certaines contributions au régime de retraite, qui peuvent excéder \$360,000, à l'égard des services rendus par les pilotes à contrat avant qu'ils ne deviennent des employés.

Sous réserve du succès qu'obtiendra l'Administration dans sa contestation de certaines réclamations et pourvu qu'on ne l'oblige pas à assumer le coût de certaines contributions de retraite pour services antérieurs, dont il est question à l'alinéa précédent, je suis d'avis que ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de l'Administration de pilotage des Laurentides au 31 décembre 1975, ainsi que des résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus qui, après effet rétroactif de la modification décrite dans la note 2 jointe aux états financiers, ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que l'Administration, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

J.J. MACDONELL  
L'Auditeur Général du Canada

**Report to the Minister of Transport  
on the examination of the  
accounts and financial statements of the  
LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY  
for the year ended December 31, 1975**

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6  
March 19, 1976

The Honourable Otto E. Lang, P.C., M.P.,  
Minister of Transport,  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Lang,

I have examined the balance sheet of Laurentian Pilotage Authority as at December 31, 1975 and the statements of operations, deficit and changes in financial position for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

As explained in Note 3 to the financial statements, the Authority disputes certain claims and contends that it is not responsible for making certain pension contributions, which may exceed \$360,000, in respect of services rendered by contract pilots prior to their becoming employees.

In my opinion, subject to the Authority succeeding in defending against certain claims and not being held liable for the cost of certain past service pension contributions, described in the preceding paragraph, these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Laurentian Pilotage Authority, as at December 31, 1975 and the results of its operations and the changes in financial position for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles which, after giving retroactive effect to the change described in Note 2 to the financial statements, have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Laurentian Pilotage Authority, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,  
J.J. MACDONELL  
Auditor General of Canada

**ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES**  
(Établie en vertu de la Loi sur le Pilotage)

**LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY**  
(Incorporated under the Pilotage Act)

**Bilan au 31 décembre 1975**

**Balance Sheet as at December 31, 1975**

**ACTIF**

**ASSETS**

		<u>1975</u>	<u>1974</u>
Actif à court terme	Current assets		
Encaisse et dépôts à court terme	Cash and short-term deposits	\$ 1,046,595	\$ 412,333
À recevoir du Canada en vertu de crédits parlementaires	Due from Canada in respect of parliamentary appropriations	—	134,068
Comptes à recevoir	Accounts receivable	1,960,142	1,322,010
		<u>3,006,737</u>	<u>1,868,411</u>
Immobilisations au prix coûtant	Capital assets at cost	276,201	272,790
Moins : Amortissement accumulé	Less : accumulated depreciation	142,144	104,277
		<u>134,057</u>	<u>168,513</u>
		<u>\$3,140,794</u>	<u>\$2,036,924</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Approuvé au nom de l'Administration :

Approved on behalf of the Authority :

PAUL BAILLY  
*Président / Chairman*

YVON MATTE  
*Membre / Member*

<b>PASSIF</b>	<b>LIABILITIES</b>	<b>1975</b>	<b>1974</b>
Passif à court terme	Current liabilities		
Comptes à payer et passif couru	Accounts payable and accrued liabilities	\$2,271,360	\$1,868,411
À payer au Canada à l'égard de crédits parlementaires	Due to Canada In respect of parliamentary appropriations	310,377	—
Avance provenant du crédit 5 — Éventualités du gouvernement (Conseil du Trésor)	Advance from Treasury Board Contingency Vote 5	425,000	—
		<u>3,006,737</u>	<u>1,868,411</u>
Provision pour prestations de cessation d'emploi (note 2)	Provision for termination benefits (note 2)	190,000	175,000
		<u>3,196,737</u>	<u>2,043,411</u>
<b>AVOIR DU CANADA</b>	<b>EQUITY OF CANADA</b>		
Valeur comptable des immobilisations financées à même des crédits parlementaires	Residual value of capital assets financed from parliamentary appropriations	134,057	168,513
Déficit	Deficit	190,000	175,000
		(55,943)	(6,487)
		<u>\$3,140,794</u>	<u>\$2,036,924</u>

J. J. MACDONELL

L'Auditeur Général du Canada / Auditor General of Canada

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

Etat du déficit  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975

## LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY

Statement of Deficit  
for the year ended December 31, 1975

		<u>1975</u>	<u>1974</u>
Solde au début de l'année	Balance at beginning of year		
Solde déjà établi	As previously reported	—	—
Provision pour prestations de cessation d'emploi (note 2)	Provision for termination benefits (Note 2)	<u>\$175,000</u>	<u>\$127,000</u>
Solde redressé	As restated	175,000	127,000
Perte nette de l'année	Net loss for the year	<u>521,776</u>	<u>2,109,336</u>
		696,776	2,236,336
Moins :	Less :		
Somme recouvrée sur les crédits parlementaires	Recovered from parlia- mentary appropriations	413,144	1,955,606
Services fournis gratuitement	Services provided free of charge	55,765	68,345
Redressement de la valeur comptable des immobilisations financées à même des crédits parlementaires	Adjustment to residual value of capital assets financed from parliamentary appropriations	37,867	37,385
Solde à la fin de l'année	Balance at end of year	<u>\$190,000</u>	<u>\$175,000</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante  
des états financiers.

The accompanying notes are an integral part  
of the financial statements.

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

Etat de l'exploitation  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975

## LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY

Statement of Operations  
for the year ended December 31, 1975

		1975	1974
<b>Revenus</b>	<b>Income :</b>		
Droits de pilotage	Pilotage charges	\$10,385,695	\$7,430,909
Intérêts et autres revenus	Interest and other income	44,076	37,574
		10,429,771	7,468,483
<b>Dépenses</b>	<b>Expenses :</b>		
Honoraires, traitements et avantages sociaux des pilotes	Pilots' fees, salaries and benefits	8,596,053	7,076,973
Bateaux-pilotes	Pilot boats	960,914	768,237
Traitements et avantages sociaux du personnel	Staff salaries and benefits	852,354	832,062
Services professionnels et spéciaux	Professional and special services	160,975	203,025
Locations	Rentals	76,425	90,312
Créances douteuses	Allowance for doubtful accounts	74,188	378,922
Communications	Communication	64,020	71,139
Services d'utilité publique, fournitures et approvisionnement	Utilities, materials and supplies	41,107	25,324
Transport et voyages	Transportation and travel	37,578	27,520
Prestations de cessation d'emploi (note 2)	Provision for termination benefits (Note 2)	32,865	50,906
Réparations et entretien	Repairs and maintenance	22,807	18,535
Autres	Other	32,261	34,864
		10,951,547	9,577,819
Perte nette pour l'année	Net loss for the year	\$521,776	\$2,109,336

Les notes ci-jointes font partie intégrante  
des états financiers.

The accompanying notes are an integral part  
of the financial statements.

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

Etat de l'évolution de la situation financière  
pour l'année terminée le 31 décembre 1975

## LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY

Statement of Changes in Financial Position  
for the year ended December 31, 1975

		1975	1974
Provenance des fonds	Source of funds		
Crédits parlementaires	Parliamentary appropriations	<u>\$416,555</u>	<u>\$1,958,625</u>
Utilisation des fonds	Application of funds		
Perte d'exploitation	Loss on operations	\$521,776	\$2,109,336
Postes n'exigeant pas de sortie de fonds	Items not requiring funds		
Provision pour prestations de cessation d'emploi	Provision for termination benefits	32,865	50,906
Amortissement	Depreciation	37,867	37,385
Services fournis gratuitement	Services provided without charge	55,765	68,345
		<u>395,279</u>	<u>1,952,700</u>
Paiement de prestations de cessation d'emploi	Payment of termination benefits	17,865	2,906
Additions aux immobilisations	Additions to fixed assets	3,411	3,019
		<u>\$416,555</u>	<u>\$1,958,625</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante  
des états financiers

The accompanying notes are an integral  
part of the financial statements.

**ADMINISTRATION DE  
PILOTAGE DES LAURENTIDES**  
Notes jointes aux états financiers de  
l'année terminée le 31 décembre 1975

**1. Convention comptable**

L'Administration de pilotage des Laurentides a été établie le 1er février 1972 conformément à la Loi sur le pilotage. Selon l'usage adopté, tant que les revenus provenant des droits de pilotage ne seront pas assez élevés pour permettre à l'Administration de s'autofinancer, l'excédent des dépenses sur les revenus sera comblé à même des crédits parlementaires prévus à cette fin. Par conséquent, la portion des dépenses nettes qui excède les sommes provenant des crédits parlementaires est inscrite comme actif à court terme ; les sommes provenant des crédits parlementaires et excédant le déficit figurent dans le passif à court terme.

Le coût des immobilisations confiées à l'Administration en 1972 représente le coût d'origine moins l'amortissement accumulé à cette date. Les éléments d'immobilisation ajoutés depuis cette date ont été enregistrés au prix coûtant. Le coût des immobilisations a été crédité à l'Avoir du Canada.

L'amortissement des immobilisations est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire, sur la durée utile prévue de l'actif. Bien qu'inscrit dans l'État de l'exploitation, l'amortissement n'est pas recouvré sur les crédits parlementaires ; il réduit donc l'Avoir du Canada de façon à refléter la valeur comptable des immobilisations.

Une estimation du loyer des bureaux fournis gratuitement par un ministère du gouvernement est comprise dans les dépenses et créditée au compte du déficit.

**2. Prestations de cessation d'emploi**

Au cours de 1975, l'Administration a adopté la politique d'inscrire dans ses comptes une provision pour les prestations de cessation d'emploi revenant aux employés. Auparavant l'Administration imputait au compte des dépenses les paiements effectivement versés au cours de l'année de cessation d'emploi ou de la retraite. Ce changement de convention comptable, comprenant une provision pour les prestations revenant aux employés transférés à l'Administration, s'est appliqué rétroactivement au 1er février 1972. Par conséquent, la perte d'exploitation pour 1974 s'est accrue de \$48,000 par rapport au montant préalablement déclaré ; pour les années antérieures à 1974, les pertes d'exploitation ont augmenté de \$127,000, dont \$84,000 formaient la partie revenant aux employés transférés à l'Administration lors de son établissement le 1er février 1972.

**3. Passif éventuel**

Aux termes de la Loi sur le pilotage les pilotes à contrat peuvent choisir de devenir employés de l'Administration, et faire compter leur service anté-

**LAURENTIAN PILOTAGE AUTHORITY**  
Notes to the Financial Statements  
for the year ended December 31, 1975

**1. Accounting policy**

The Laurentian Pilotage Authority was established on February 1, 1972 pursuant to the Pilotage Act. It is the practice that, until the revenue for pilotage charges is sufficient to permit the Authority to operate on a self-sustaining basis, the excess of expenditures over revenues, is to be recovered from parliamentary appropriations provided for that purpose. Accordingly, the excess of net expenditure over amounts received from parliamentary appropriations is recorded as current assets ; amounts received from appropriations in excess of the deficit are shown under current liabilities.

The cost of capital assets entrusted to the Authority in 1972 represents their original cost less accumulated depreciation to that date. Additions since that date have been recorded at cost. Equity of Canada has been credited with the cost of capital assets.

Depreciation of capital assets is calculated on a straight-line basis over the anticipated useful lives of the assets. Although charged in the Statement of Operations, depreciation is not recovered from parliamentary appropriations and therefore reduces Equity of Canada to reflect the residual value of capital assets.

An estimate of rent for office space provided without charge by a government department is included in expenditure and credited to the Deficit Account.

**2. Termination benefits**

During 1975 the Authority adopted the policy of recording in its accounts a provision for termination benefits accruing to employees. Previously the Authority had expensed actual payments in the year of termination or retirement. This change in accounting policy was applied retroactively to February 1, 1972 and included a provision for benefits accruing to employees transferred to the Authority. Accordingly, the loss on operations for 1974 has been increased by \$48,000 over the amount previously reported ; for years prior to 1974 operating losses increased by \$127,000 of which \$84,000 was the portion applicable to employees transferred to the Authority on its inception at February 1, 1972.

**3. Contingent liabilities**

Under provisions of the Pilotage Act contract pilots may choose to become employees of the Authority and become entitled to count service prior to be-

rieur comme service ouvrant droit à pension en vertu du régime de retraite de la Fonction publique. Certains pilotes se sont prévalus de cette option et ont racheté leurs années de service antérieur. Ce choix a créé l'obligation de verser des contributions d'employeur à l'égard du service antérieur pris en compte. L'Administration croit que cette dette doit relever de la Couronne, et que l'Administration ne sera pas tenue d'y faire face. Ainsi aucune provision n'apparaît dans les comptes au titre de ces contributions, estimées à \$360,000 au 31 décembre 1975. Un passif éventuel supplémentaire de \$265,000 existe quant aux options que d'autres pilotes pourraient exercer dans ce sens à l'avenir. En ce qui regarde les 214 pilotes actuellement à contrat, le passif éventuel n'a pas été déterminé.

Une réclamation d'environ \$3,377,000 a été déposée contre l'Administration et deux autres parties, à la suite d'un accident maritime survenu en 1973. Toutefois, le demandeur a fait part de son intention de retirer sa réclamation contre l'Administration, mais au moment de terminer les états financiers, la Cour n'en avait pas été avisée.

Des réclamations totalisant quelque \$250,000 à l'égard de contrats de service de pilotage et de conventions collectives ont été reçues par l'Administration. Celle-ci estime que sa position est défendable, et qu'en définitive seuls des paiements minimes pourraient résulter de ces réclamations.

Les droits exigés pour certains services de pilotage rendus de 1973 à 1975 et s'élevant à \$465,380 font l'objet d'un litige. Même si les décisions des tribunaux ont été essentiellement en faveur de l'Administration, il y a eu appels mais la cour ne les a pas encore entendus. De plus, les droits exigés pour des services similaires de pilotage qui ne sont pas spécifiquement en litige totalisent \$500,000. L'Administration croit au bien-fondé de sa défense, et se dit d'avis qu'une provision suffisante pour toute perte pouvant résulter de cette poursuite a été incluse dans son estimation des créances douteuses.

4. Rémunération des administrateurs et des cadres  
Les dépenses comprennent \$9,250 (1974 — \$8,300) pour la rémunération des administrateurs à titre d'administrateurs et \$100,725 (1974 — \$88,588) pour la rémunération des cadres à titre de cadres. L'Administration compte sept administrateurs et quatre cadres. Deux cadres sont également administrateurs.

#### 5. Chiffres comparatifs

La présentation des chiffres comparatifs de 1974 a été modifiée de manière qu'elle concorde avec celle de 1975.

coming an employee as pensionable under the Public Service Superannuation Plan. Certain pilots have exercised their option to become employees and have elected to purchase pensions in respect of past services. These elections have created an obligation to make employer contributions in respect of past service. The Authority is of the opinion that any such liability rests with the Crown and that the Authority will not be required to meet these obligations. Accordingly, no provision has been reflected in the accounts for these pension contributions estimated at \$360,000 at December 31, 1975. A further contingent liability for \$265,000 exists in respect of possible future elections by employee pilots. With respect to the 214 remaining contract pilots the contingent liability has not been determined.

A claim of approximately \$3,377,000 has been filed against the Authority and two other parties following a shipping accident in 1973. However the plaintiff has since advised that he intends to withdraw his claim against the Authority, but at time of finalizing the Financial Statements the Court had not yet been notified.

Claims aggregating approximately \$250,000 in respect of contractual and employee agreements have also been received by the Authority. The Authority feels that its position is defensible and that the final outcome of these claims should not result in any material payments.

Charges for certain pilotage services rendered from 1973 to 1975 amounting to \$465,380 are in dispute. While court judgements rendered have been essentially in favour of the Authority, appeals have been filed with the courts and are yet to be heard. In addition, charges for similar pilotage services not specifically in dispute amount to \$500,000. The Authority believes it has a meritorious defence and believes that adequate provision for any loss related to this action has been included in its estimate of doubtful accounts.

#### 4. Remuneration of directors and officers

Expense includes remuneration of directors as directors, \$9,250 (1974 — \$8,300), and remuneration of officers as officers, \$100,725 (1974 — \$88,588) The Authority has seven directors and four officers. Two officers are also directors.

#### 5. Comparative figures

The presentation of the 1974 comparative figures has been amended to conform to the 1975 format.

NORTHERN  
CANADA  
POWER  
COMMISSION

## APPENDICE «PA-199»

COMMISSION  
D'ENERGIE  
DU NORD  
CANADIEN

---

Le 6 avril 1977

Monsieur J.D.W. Campbell  
Greffier, Comité permanent des  
comptes publics  
Direction des comités et de la  
législation privée  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A7

Monsieur,

Comme vous nous l'avez demandé dans votre lettre du 22 mars dernier, nous vous faisons parvenir ci-joint un compte rendu à jour des observations et des recommandations de l'Auditeur général, tel les qu'il les a récemment transmises à son bureau, ainsi que des réponses à d'autres questions de votre Comité.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

J. Smith, O.E.  
Président

P.J.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE COMMISSION D'ÉNERGIE DU NORD CANADIEN

1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:

Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changent réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

La Commission est une société qui exerce des exploitations commerciales, sans recours à un dépendance sur des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement. Elle préférerait de ne pas changer la situation, et de continuer d'exercer ses exploitations dans une manière commerciale, assez libre que possible des contraintes politiques.

Il ne semble aucun empêchement, sous la présente loi, tel que spécifiée dans la Loi sur l'administration financière, aux recommandations de l'auditeur général. La Commission est d'accord.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE:

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE COMMISSION D'ÉNERGIE DU NORD CANADIEN
<p>2. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?</p> <p>3. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "l'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306). Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?</p>	<p>La Commission rend compte au parlement, par l'intermédiaire du ministre des Affaires Indiennes et du Nord. Les membres de la Commission sont nommés par le gouverneur en conseil. La Commission est sujet aux directives des départements fédéraux, qui s'appliquent spécifiquement aux corporations de sa classe. Elle n'est pas sujet au "Guide d'Administration Financière", excellent publié par le conseil du Trésor. Elle fonctionne à ses propres normes d'administration financière, qui sont pareils, et qui conformément aux mêmes normes professionnelles de commerce. Le contrôleur prend des discussions fréquents au sujet de l'administration financière et les pratiques du contrôle, avec le bureau de l'auditeur général. Les résultats des ces discussions sont bons.</p> <p>Les départements et les corporations de mandataire doivent engager du personnel financier qui est qualifié professionnellement. Surtout ils doivent être libre d'opérer aux normes, reconnus, de rendre compte et d'être vérifiés à ces normes. A notre avis le Canada n'a pas besoin, à ce moment, d'une autre étape de la bureaucratie.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: MARS 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE COMMISSION D'ENERGIE DU NORD CANADIEN
4. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 379 à 386.	Le rapport tel que fourni au conseil du Trésor et à l'auditeur général, se rattache.
5. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.	Le rapport pour l'année 1975-6 se rattache.

## COMMISSION D'ENERGIE DU NORD CANADIEN

Observations et recommandations en date de septembre 1975.

Commentaires de la Commission en date de janvier 1976,

et de mars 1977

OBSERVATIONS ET  
RECOMMANDATIONS

## COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

## GUIDE FINANCIER

- Il y aurait lieu d'élaborer pour le bureau central un guide de procédés comparables qui, tout comme le guide actuel de procédés autorisés, devrait être examiné en vue d'y incorporer au besoin des techniques additionnelles et être mis à jour de façon régulière.

L'exécution de cette recommandation est déjà en cours.

Le guide des procédés est en vigueur. Des révisions majeures sont maintenant en cours en relation des systèmes d'ordinateur en cours.

## CONTROLE INTERNE DES REVENUS

Des considérations géographiques, la rotation du personnel, la croissance accélérée et le manque de communication entre les diverses fonctions de facturation ont tous eu pour effet de ralentir l'élaboration et la mise sur pied d'un système efficace de contrôle interne des revenus.

- Le directeur général adjoint des finances et le directeur général adjoint des Opérations devraient conjointement:

- élaborer les procédés régionaux permettant de s'assurer que le service de facturation dispose des renseignements requis pour facturer tous les comptes sur une base mensuelle;
- Nous sommes en train de modifier notre méthode de manière à permettre des facturations estimatives dans les cas où des retards se produisent.

La méthode de facturation pour les factures gouvernementales, autrefois préparées tous les deux mois, est en cours d'être modifiée dans une système mensuel. Les procédés seront en effet le mois de mai 1977.

OBSERVATIONS ET  
RECOMMANDATIONS

## COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

- (ii) élaborer une politique et des procédés pertinents en matière d'ouverture de crédit et surveiller leur application.
- Les procédés du bureau central en matière de facturation et d'informatique devraient être révisés de façon à prévoir:
- (i) la séparation, la définition et la description officielle des fonctions;
- (ii) l'application de méthodes de contrôle informatique des données de facturation qui sont traitées.
- (ii) Une politique pertinente est à l'étude et devrait entrer en vigueur sous peu.
- (i) Les suggestions faites sont à l'étude. L'insuffisance de nos effectifs a freiné la mise au point de contrôles internes idéaux.
- (ii) Le vieillissement de l'installation informatique et sa faible capacité empêchent un plein contrôle du système existant. Un nouveau service d'ordinateur est envisagé, qui permettra l'exercice d'un contrôle approprié.
- (i) Le nouveau service d'ordinateur permettra l'exercice des méthodes de contrôle idéales.
- (ii) Les procédés en cours permettent l'exercice d'un contrôle nécessaire. Ils seront en vigueur le mois de mai 1977.
- Les procédés sont en plein vigueur.

## METHODES D'APPELS D'OFFRES

- Les méthodes d'appels d'offres devraient être standardisées et décrites clairement dans la documentation officielle.
- De nouvelles façons de procéder entrèrent en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1976.

VERIFICATION DU PAIEMENT  
DES CONTRATS

Les méthodes relatives à la vérification du paiement des contrats ont été révisées efficaces, quoique des améliorations aient récemment été prises pour renforcer le contrôle dans ce domaine. Certains problèmes décelés demeurent non résolus. Ainsi, les registres de contrats établis à la main et tenus par les agents

Commission d'énergie du Nord canadien

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

responsables des comptes à payer n'offrent pas la garantie qu'on pourrait souhaiter contre le versement de paiements en double ou en trop aux entrepreneurs.

- Les méthodes de vérification appliquées aux achats contractuels devraient continuer d'être renforcées et combinées avec des fonctions connexes de traitement des comptes à payer.

Les procédés sont en plein vigueur.

Les procédés ont été modifiés pour remédier aux problèmes décrits.

CONTROLE DES ENGAGEMENTS

Les comptes de contrôle des engagements tenus à l'égard des projets d'immobilisation ne contiennent pas un dossier fiable des engagements en cours à une date donnée. La principale difficulté en la matière paraît découler de l'absence de procédures définitives et au manque de liaison entre les services de planification et de la comptabilité.

- Pour que le Service de la comptabilité puisse continuer à tenir des registres des engagements d'immobilisation, le personnel affecté à l'exploitation et aux finances devrait déterminer avec précision ses besoins et il conviendrait qu'un système efficace et clairement décrit soit établi pour y répondre.

Les procédés mis en vigueur en avril 1975 se sont révélés satisfaisants dans tous les cas où de l'information d'entrée était disponible. Les procédés d'entrée font présentement l'objet d'une étude en vue de rendre le système adéquat.

Les procédés sont en plein vigueur.

COMPTES BANCAIRES A MONTANT FIXE

L'utilisation de comptes bancaires à montant fixe remonte à une époque où les méthodes de paiement en usage au bureau central étaient lentes et ennuyeuses. On n'envisageait alors pas l'adoption de procédés de contrôle interne efficaces pour ces comptes.

OBSERVATIONS ET  
RECOMMANDATIONS

Ces dernières années, le nombre des comptes à montant fixe a été réduit; toutefois, leur activité actuelle ne semble pas justifier l'utilisation et le montant en dollars de certains des comptes encore ouverts. En outre, on a décelé certains problèmes connexes de contrôle interne, tels que le versement de paiements en double, de paiements non autorisés, etc.

- Il y aurait lieu d'examiner si le besoin de comptes bancaires à montant fixe est réel, et d'assujettir ceux qui sont jugés nécessaires à des procédures efficaces de contrôle interne.

COMPTES DE VIREMENT  
DES BUREAUX LOCAUX

La conciliation manuelle des comptes de virement bancaire des bureaux locaux est une tâche fastidieuse et intégrante du système de contrôle des perceptions à l'échelle locale et de la remise subéquente des montants au bureau central. Lors de notre étude, ces conciliations accusaient de sérieux retards.

- Les comptes de virement bancaire des bureaux locaux devraient être conciliés tous les mois.

## COMPTES A RECEVOIR

Jusqu'ici la Commission tarde souvent à recouvrer ses comptes à recevoir (pour services d'utilité publique et autres que ceux d'utilité publique) et qui représentent d'importantes sommes. Dans une large mesure, cela semble attribuable aux problèmes de facturation exposés ailleurs dans le présent rapport et aux méthodes de perception actuellement en usage au sein de la Commission.

## COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

Des mesures ont été récemment prises pour garantir le respect des procédés de contrôle en vigueur.

Les procédés ont été serrés et ils sont maintenant en plein vigueur.

Ces conciliations sont maintenant à jour.

Les procédés sont en plein vigueur.

## Commission d'énergie du Nord canadien

OBSERVATIONS ET  
RECOMMANDATIONS

La Section des comptes à recevoir s'est récemment préoccupée d'améliorer la perception. Bien que ces efforts aient donné quelques résultats positifs, ils paraissent surtout axés sur une stratégie de rattrapage à court terme plutôt que sur une politique à long terme en matière de perception.

Cette politique est maintenant en vigueur.

- Il y aurait lieu d'élaborer une politique à long terme touchant la perception des comptes à recevoir, en vue de faciliter le recouvrement des comptes en souffrance et de prévenir que des comptes à recevoir restent impayés après leur échéance.

## STOCKS

La politique de la Commission visant la maintenance et le contrôle matériel des stocks devrait être énoncée par écrit et modifiée au besoin, à la lumière de l'étude dont le Bureau des conseillers en gestion s'est chargé en ce qui touche l'acquisition et la gestion des stocks.

Nous sommes à élaborer à cet égard une politique qui figurera dans notre documentation officielle.

Le développement de la politique continue, enfin de centraliser les données sur les dossiers d'ordinateur.

EQUIPEMENT DE CONSTRUCTION  
CONTROLABLE

- Le directeur général adjoint des Finances et le directeur général adjoint responsable des projets de construction devraient élaborer conjointement un système de contrôle et de suivi des appareils d'équipement de construction contrôlable.

Les travaux de construction sont maintenant complets. Les immobilisations relatives ont été vendues ou sont en procès d'être vendues.

OBSERVATIONS ET  
RECOMMANDATIONS

## COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

POLITIQUES DE CAPITALISATION  
ET D'AMORTISSEMENT

Dans le cadre des activités actuelles, les politiques de capitalisation et d'amortissement sont devenues ennuyeuses et arbitraires.

- Ces politiques devraient être réexaminées et, le cas échéant, modifiées de manière à permettre une comparaison plus logique des revenus et des dépenses, simplification des procédés comptables connexes.

Ces politiques sont en voie de révision.

La politique des immobilisations est en plein vigueur. La Commission a décidé d'inclure dans les budgets 1978-9, l'amortissement des immobilisations sur la méthode constante.

## VERIFICATION INTERNE

- Les fonctions de vérification interne devraient être confiées à un personnel expérimenté. Les responsabilités de ce personnel devraient être clairement définies et se borner exclusivement au travail de vérification.

La suggestion est à l'étude.

On a cherché un personnel professionnel. Trois concours et trois sélections ont eu par résultat trois refus, à cause des voyages extensifs et éloignés. On cherche encore. En attendant, le directeur professionnel expérimenté est pourvu par le contrôleur/directeur général adjoint des finances.

## ETABLISSEMENT DU BUDGET

Les données budgétaires et les données financières mensuelles ne sont pas établies d'une manière uniforme; par exemple:

- les budgets des immobilisations sont préparés selon la comptabilité de caisse, tandis que les coûts imputés à ces budgets sont groupés sur une base d'exercice;
- les budgets d'exploitation sont établis sur une base annuelle, de sorte qu'il est difficile de procéder à des comparaisons valables avec les résultats mensuels réels.

## Commission d'énergie du Nord canadien

OBSERVATIONS ET  
RECOMMANDATIONS

- Les données budgétaires et financières mensuelles devraient être établies de façon à permettre une comparaison utile et un contrôle efficace des revenus et dépenses.

## COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

Les procédés maintenant en vigueur concernant ces données. Nous sommes à présent en mesure de fournir les données requises, mais nous ne pouvons que permettre des comparaisons mensuelles utiles. Les budgets de 1976-1977 feront l'objet d'une ventilation plus détaillée à la lumière des renseignements que l'on rassemble actuellement.

Les procédés maintenant en vigueur sont satisfaisants.

## ANALYSE DES ECARTS

- On devrait établir le plus tôt possible des plans en vue d'incorporer aux rapports financiers mensuels une analyse des écarts.

Ceci est maintenant en vigueur. Les relevés de 1975-1976 indiquent qu'au cours de la période, les comparaisons et les écarts.

Les procédés sont en plein vigueur.

## CONTROLE BUDGETAIRE

Ce sont les surveillants d'installations et les gestionnaires des bureaux locaux qui fournissent les données de base en provenance des régions pour les budgets mensuels et annuels du budget central. Ces données sont recueillies par divers moyens non officiels qui en majeure partie, dépendent de la connaissance du personnel local en cause.

La présentation des budgets d'exploitation et des états financiers mensuels a été conçue de manière à répondre principalement aux besoins du personnel du bureau central. Par exemple, des états d'exploitation sont présentés pour chaque installation mais il n'y a pas de distinction entre les coûts que l'installation peut contrôler directement (p.ex., la main-d'œuvre, les matériaux, etc.) et ceux sur lesquels elle a peu de contrôle direct (p. ex., l'amortissement, l'intérêt, les frais généraux répartis, etc.).

Commission d'énergie du Nord canadien

#### OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

En conséquence, les surveillants d'installations et probablement, ce qui est encore plus grave, les gestionnaires régionaux ne se sentent pas engagés face aux budgets préparés par les gestionnaires régionaux. Dans le cadre de définition des centres de responsabilité appropriés crée un milieu dans lequel personne n'a l'impression qu'il existe un véritable contrôle sur les résultats financiers. À l'heure actuelle, les états financiers présentent simplement des fiches de pointage du rendement de la Commission dans l'ensemble plutôt que d'identifier les points forts et les points faibles de la Commission.

On est à mettre au point d'autres procédures prévoyant:

- la comptabilité par centres de responsabilité;
- la comptabilité par centres de coûts;
- la comptabilité des produits;

avec budgets, normes, mesures et contrôles concrets, dans un système entièrement intégré de contrôle budgétaire comprenant des données quantitatives autres que les données financières.

Les procédés sont en vigueur, et sont sujets à la perfectionnement continue.

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL



BUREAU DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

Ottawa, le 6 juillet 1976

L'honorable J.J. Buchanan, C.P., député  
Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien  
Ottawa

Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de la Commission d'énergie du Nord canadien au 31 mars 1976, ainsi que l'état des revenus et dépenses et l'état de l'évolution de la situation financière pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

A mon avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Commission au 31 mars 1976, ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que la Commission, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

L'Auditeur général du Canada

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'J. Macdonell', with a horizontal line underneath.

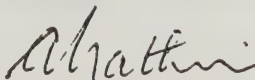
NORTHERN CANADA POWER COMMISSIONBALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1976  
(in thousands of dollars)

<u>Assets</u>	1976	1975	<u>Actif</u>
<u>Current Assets</u>			<u>Actif à court terme</u>
Cash in bank Accounts receivable Inventories of maintenance and operating supplies, at cost	\$ 154 6,175  5,626	\$ 402 6,185  4,535	Encaisse Comptes à recevoir Stocks d'entretien et de fournitures d'exploitation, au prix coûtant
	11,955	11,122	
<u>Fixed Assets, At Cost</u>			<u>Immobilisations, au prix coûtant</u>
Electric power plants Transmission and distribution systems Other utilities Staff accommodation Warehouses, motor vehicles and general facilities	101,016  27,009 3,881 3,555  5,044	47,816  20,347 2,996 3,243  4,427	Centrales électriques Systèmes de transport et de distribution d'énergie Autres systèmes de service Logements du personnel Entrepôts, véhicules, aménagements généraux
	140,505	78,829	
Less accumulated depreciation	17,380	16,177	Moins: Amortissement accumulé
	123,125	62,652	
Projects under construction	36,888	62,763	Construction en cours
	160,013	125,415	
<u>Deferred Charges</u>	690	419	<u>Frais reportés</u>
	\$ 172,658	\$ 136,956	

The accompanying notes are an integral  
part of the financial statements.

Certified Correct:

Contrôleur



Comptroller

Certifié exact:

COMMISSION D'ENERGIE DU NORD  
CANADIEN

BILAN AU 31 MARS 1976  
(en milliers de dollars)

<u>Liabilities</u>	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<u>Current Liabilities</u>		
Accounts payable	\$ 8,270	\$ 10,472
Contractors' holdback	1,304	1,829
	<u>9,574</u>	<u>12,301</u>
 <u>Loans from Canada (Note 2)</u>	 <u>162,199</u>	 <u>119,713</u>

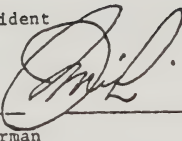
<u>Passif</u>
<u>Passif à court terme</u>
Comptes à payer
Retenues des entrepreneurs
 <u>Prêts du Canada (Note 2)</u>

<u>Equity of Canada</u>		
<u>Retained Earnings</u>		
Balance at beginning of year	4,942	6,128
Net loss for the year	4,057	1,186
Balance at end of year	<u>885</u>	<u>4,942</u>
	 <u>\$ 172,658</u>	 <u>\$ 136,956</u>

<u>Avoir du Canada</u>
<u>Bénéfices non répartis</u>
Solde au début de l'année
Perte nette de l'année
Solde à la fin de l'année

Approved on behalf of  
the Commission:

Président



Chairman

Les notes ci-jointes font partie  
intégrante des états financiers.

Approuvé au nom de la Commission:

COMMISSION D'ENERGIE DU NORD CANADIENEtat des revenus et dépensesPour l'année terminée le 31 mars 1976(en milliers de dollars)

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<u>Revenus</u>		
Ventes de courant	\$ 18,814	\$ 15,505
Ventes de chaleur	2,470	2,245
Travaux à forfait	733	813
Services d'eau et d'égout	190	184
Intérêts	91	145
Divers	139	171
	<u>22,437</u>	<u>19,063</u>
<u>Dépenses</u>		
Exploitation et entretien		
Traitements et salaires	4,794	3,624
Combustibles et lubrifiants	6,138	5,597
Amortissements	2,106	1,578
Réparation et entretien	2,754	1,513
Voyages, transport et déménagements	974	674
Logement des employés (coût net)	541	466
Matériaux et services	498	682
Amortissement des frais reportés	335	173
Divers	668	548
	<u>18,808</u>	<u>14,855</u>
Administration et services techniques		
Traitements	2,503	1,870
Frais divers de bureau	757	654
Voyages	254	224
Locaux	100	92
Amortissement	95	78
	<u>3,709</u>	<u>2,918</u>
Moins: Les sommes portées au compte des immobilisations et des projets recouvrables	1,914	1,267
	<u>1,795</u>	<u>1,651</u>
	<u>20,603</u>	<u>16,506</u>
<u>Revenu net de l'exploitation</u>	<u>1,834</u>	<u>2,557</u>
<u>Intérêts sur prêts du Canada</u>	<u>5,891</u>	<u>3,743</u>
<u>Perte nette</u>	<u>\$ 4,057</u>	<u>\$ 1,186</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

COMMISSION D'ENERGIE DU NORD CANADIENEtat de l'évolution de la situation financièrePour l'année terminée le 31 mars 1976(en milliers de dollars)

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<u>Provenance des fonds:</u>		
Exploitation		
Perte nette de l'année	\$ (4,057)	\$ (1,186)
Amortissement ne comportant pas de déboursé		
Immobilisations	2,201	1,656
Intérêt sur prêts du Canada	1,398	-
Frais reportés	378	215
Divers	87	-
	<u>7</u>	<u>685</u>
Canada - Prêts de capital	38,000	43,102
- Intérêt de capital	4,809	2,849
Vente d'immobilisations	208	43
	<u>43,024</u>	<u>46,679</u>
<u>Utilisation des fonds:</u>		
Immobilisations additionnelles	37,094	48,351
Remboursement des prêts du Canada	1,721	1,425
Augmentations des frais reportés	649	292
	<u>39,464</u>	<u>50,068</u>
<u>Augmentation (diminution) du fonds de roulement</u>	<u>3,560</u>	<u>(3,389)</u>
<u>Fonds de roulement (déficit) au début de l'année</u>	<u>(1,179)</u>	<u>2,210</u>
<u>Fonds de roulement (déficit) à la fin de l'année</u>	<u>\$ 2,381</u>	<u>\$ (1,179)</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

COMMISSION D'ENERGIE DU NORD CANADIENNotes aux états financiersPour l'année terminée le 31 mars 19761. Conventions comptablesPolitique d'amortissement

C'est la politique de la Commission de calculer l'amortissement sur les immobilisations, achetées grâce aux prêts du Canada, en utilisant la méthode du fonds de remboursement. Ceci a comme effet d'imputer comme amortissement un montant équivalent au remboursement du capital de l'emprunt associé qui, lui-même, est amorti sur la durée économique prévue de l'immobilisation. Pour ce qui est des immobilisations achetées à partir des bénéfices et des immobilisations du siège social, la Commission impute la méthode d'amortissement linéaire sur la prévision de la vie utile de l'immobilisation.

Projets en voie de construction

La Commission reçoit des fonds pour des dépenses en capital sous forme de prêts du Canada et portant intérêts. L'intérêt aux taux courants est ajouté au coût en capital des immobilisations en voie de construction et est capitalisé lors de la terminaison de chaque projet. Les dépenses d'ingénierie et d'apport technique sont imputées aux comptes des immobilisations comme en faisant partie intégrale. Ces dépenses représentent les heures consacrées aux différents travaux et les frais généraux à leurs taux respectifs. Une partie des dépenses générales d'administration est imputée au compte des projets d'immobilisations à raison d'un pourcentage du coût du projet, basé sur la quantité de travail consacré aux projets d'immobilisations.

Frais reportés

Les frais reportés représentent le coût non amorti de la relocalisation du siège social de la Commission d'Ottawa à Edmonton et de clôture des projets de la recherche de site. Les coûts de relocalisation du siège social et les projets de recherches sont radiés de l'exploitation couvrant une période de cinq et trois ans respectivement.

Valeurs des contributions - Surplus d'apport

Les immobilisations accordées à la Commission par le Canada et autres ont été rapportées à un valeur nominale.

2. Prêts du Canada

Les prêts du Canada, y compris les intérêts capitalisés lors de la terminaison de chaque projet, sont remboursés en versements annuels égaux du capital et des intérêts, et ces paiements sont répartis sur la durée économique prévue de l'immobilisation en question, période qui dure de dix à quarante ans, aux taux d'intérêt de 3 1/8% à 10 3/8%. Les versements du capital et des intérêts demandés sur les prêts échus se montent à \$12,200,000 dans chacune des cinq années à venir. Le capital de ces versements est de \$2,598,000 en 1976-77, de \$2,768,000 en 1977-78, de \$2,963,000 en 1978-79, de \$3,171,000 en 1979-80 et de \$3,396,000 en 1980-81.

3. Passif éventuel

En établissant les dépenses de l'année, on a pris en ligne de compte les procès engagés contre la Commission au 31 mars 1976, en ajoutant aux dépenses une somme que la Commission considère assez grande pour régler toute demande qui pourrait survenir.

4. Engagements relatifs aux immobilisations

Les engagements concernant la terminaison des projets d'immobilisations en cours et concernant les services rendus et l'équipement devant être livré, ont totalisé à peu près \$19,800,000, le 31 mars 1976.

5. Législation fédérale sur les mesures anti-inflationnistes

En tant que société fédérale de la Couronne, la Commission doit observer cette législation.

## APPENDICE «PA-200»

Le 20 avril 1977

Monsieur J.D.W. Campbell  
Greffier du Comité permanent  
des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A7

Monsieur,

Comme vous l'avez demandé dans votre lettre datée du 22 mars 1977, nous avons rempli les formules en anglais et en français et nous espérons que vous y trouverez tous les renseignements dont vous avez besoin.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Le directeur général

J.W. Long

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 31 mars, 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE LES ARSENAUX CANADIENS, LIMITEE
<p>1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:</p> <p>Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changer réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.</p> <p>Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?</p>	<p>1. La Société Les Arsenaux canadiens, Limitée contribue à l'approvisionnement du gouvernement en munitions, en remplissant une fonction spécifique dans l'usage de produits explosifs. Cette fonction requiert l'utilisation de terrains, de bâtisses et de machinerie acquis aux fins de la deuxième guerre mondiale et représentant un investissement d'importance. Pour atteindre la stabilité financière il lui faut un volume élevé de travail. Jusqu'à maintenant la demande intérieure a été très basse et l'on a maintenu un certain degré de capacité excédentaire comme réserve en cas d'urgence. Un projet de consolidation et de rénovation est présentement en cours qui, avec des prévisions de demande intérieure permettant un volume de travail constant et plus élevé au cours des cinq prochaines années, rendra la Société capable d'atteindre la stabilité financière à la fin de cette période. Il est vrai que la production de munitions peut être considérée comme activité commerciale; toutefois, comme la fonction des Arsenaux canadiens, Limitée est un élément essentiel du procédé de fourniture de munitions, et que pour nombre de raisons, le gouvernement a besoin de ces produits, l'on peut aussi dire que la Société exerce une exploitation de nature gouvernementale. Par conséquent, la Société peut être classifiée dans le premier groupe alors qu'elle a besoin de subsides, avec bon espoir de passer au deuxième groupe dans cinq ans, quand ce besoin cessera. De toute façon, nous considérons nécessaire une réévaluation périodique. Quand, afin d'atteindre éventuellement la stabilité financière et pour raisons d'économie, on doit poursuivre l'efficacité de la production au-delà du mandat original, diversifier les opérations et faucher de nouveaux produits normalement disponibles dans le secteur privé, il apparaît qu'une troisième classe de société de la Couronne peut alors exister, soit: financièrement dépendante et exerçant une (des) exploitation(s) commerciale(s).</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 31 mars, 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE LES ARSENAUX CANADIENS, LIMITÉE

2. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?
3. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306). Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?
2. En général, la Société s'efforce d'adopter des systèmes de régie interne conformes aux instructions et aux indications émises par le Conseil du Trésor aux ministères. Le Sommaire du rapport de l'Auditeur général, ci-joint, démontre qu'il nous a fait diverses recommandations et que nous les avons toutes exécutées immédiatement, sauf une. Nous nous efforçons d'aligner les termes de nos conventions de travail sur celles négociées par le Conseil du Trésor, tout particulièrement en ce qui concerne les clauses monétaires. Nous suivons à la lettre les directives concernant les voyages.
3. Il semble tout-à-fait logique, qu'afin d'assurer la gestion et le contrôle financiers dans les sociétés de la Couronne, l'organisme central du gouvernement développe et émette des normes à cet effet, de préférence après en avoir discuté à fond avec les sociétés. Toutefois, si l'organisme central s'en voit confier l'application, cela pourrait entraver gravement la souplesse d'opération de la direction de la société et la dégrader de sa responsabilité au cas de décisions retardées inévitables. Il semble qu'il suffirait, qu'après l'émission de ces normes, l'Auditeur général soit responsable de juger à quel point elles sont appliquées.

Le 3 mars 1977

Monsieur J.E. Kirchner  
Directeur général  
Travaux de vérification  
Bureau de l'Auditeur général  
Immeuble La Promenade  
151, rue Sparks  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Monsieur:

Étude de la gestion et du contrôle financiers  
par les Arsenaux canadiens limitée - octobre 1975

En réponse à la lettre que vous avez adressée à M. J.M. DesRoches, le 24 février 1977 et dont fait état le rapport, permettez moi de vous informer que toutes les remarques et les recommandations de l'Auditeur général, sauf une, ont reçu l'assentiment de la société et ont été mises à exécution.

La seule exception portait sur la révision et la modification des guides financiers de la société notamment sur l'élimination, dans la mesure du possible, des détails et de la segmentation inutiles.

La société a effectué une révision de ces documents et a apporté, au besoin, des précisions à certains chapitres. Cependant, il faut remarquer que la société fait actuellement l'objet d'une réorganisation en profondeur et que certains des cadres supérieurs qui avaient été affectés à cette tâche ont récemment pris leur retraite et n'ont pas été remplacés. L'adoption de tout nouveau système de comptabilité qui, à la suite de cette réorganisation, nécessitera sans doute une révision du guide, et nous comptons poursuivre ce travail au cours de la prochaine année financière.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Le gestionnaire général

J.W. Long

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 31 mars, 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE LES ARSENAUX CANADIENS, LIMITEE
4. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 355 à 356.	4. Voir, ci-joint, copie de la lettre du 3 mars, 1977 écrite à M. J.E. Kirchner du bureau de l'Auditeur général.
5. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.	5. Ci-joint deux exemplaires du rapport annuel pour l'exercice terminé le 31 mars, 1976.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: LES ARSENAUX CANADIENS,  
LIMITEE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 31 mars 1977
<p><u>HAUTES FINANCIERS</u></p> <p>La Société devrait examiner et modifier son guide financier afin qu'il soit exact et complet en ce qui concerne toutes les conventions comptables importantes. Il faudrait y supprimer les détails et la recommandation inutiles.</p>	<p>L'examen et la modification du guide financier est sans conteste souhaitable. Compte tenu des ressources et du personnel dont elle dispose, la Société s'efforcera de mener ce projet à terme dans les 12 ou 18 prochains mois.</p>	<p>La Société a procédé à un examen du guide financier et des mesures ont été prises afin de clarifier certains points, au besoin. Il est à noter, toutefois, que la Société est présentement en voie de réorganisation et que certains cadres, qui avaient été originellement désignés pour accomplir ce travail, ont pris leur retraite récemment et n'ont pas été remplacés. Il est possible que l'adoption de nouveaux systèmes comptables résulte de cette réorganisation, entraînant sans doute d'importantes modifications au guide financier. Nous projetons de continuer ce travail au cours du prochain exercice.</p>
<p><u>ASSIS</u></p> <p>fin de se conformer aux principes comptables généralement reconnus en matière de rapports sur le passif, la société devrait:</p>	<p>Recommandation acceptée, et exécutée au 31 mars 1976.</p>	
<p>a) établir et mettre à jour annuellement une estimation du passif qui revient aux employés en vertu des dispositions du régime de prestations de fin d'emploi de la Société;</p>	<p>Recommandation acceptée, et exécutée au 31 mars 1976.</p>	
<p>b) inscrire dans les comptes de la Société le passif estimatif susmentionné et le faire paraître dans les états financiers;</p>	<p>Recommandation acceptée, et exécutée au 31 mars 1976.</p>	
<p>c) imputer au coût d'exploitation l'augmentation du passif qui revient aux employés, au cours de chaque année subséquente.</p>	<p>Recommandation acceptée, et exécutée au 31 mars 1976.</p>	

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: LES ARSENAUX CANADIENS,  
LIMITÉE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 31 mars 1977
<p>ETATS FINANCIERS DE FIN D'ANNEE</p> <p>Afin d'améliorer le détail des états financiers et de faciliter l'analyse des résultats financiers des opérations de la Société, l'Etat des revenus et dépenses devrait être remanié de façon à comporter au minimum les renseignements supplémentaires suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- marge bénéficiaire brute;</li> <li>- frais d'administration, après détermination de la marge bénéficiaire brute;</li> <li>- autres revenus, après détermination des profits et pertes de l'exploitation.</li> </ul> <p>Il faudrait fournir d'autres analyses des ventes et des coûts de vente, et divulguer les coûts attribuables à la capacité de production inutilisée, si celle-ci est importante.</p> <p>Pour faire en sorte que l'Etat des dépenses ne reflète que les opérations qui correspondent à des frais d'exploitation, le coût des immobilisations corporelles ne devrait pas apparaître dans l'Etat des revenus et dépenses, mais plutôt dans le sommaire du recouvrement des dépenses.</p>	<p>Recommandation acceptée, et exécutée au 31 mars 1976.</p> <p>Recommandation acceptée, et exécutée au 31 mars 1976.</p> <p>Recommandation acceptée, et exécutée au 31 mars 1976.</p>	

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL



BUREAU DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6  
le 30 juin 1976

L'honorable Jean-Pierre Goyer, C.P., LL.B., député  
Ministre des Approvisionnements et Services  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan des Arsenaux Canadiens Limitée au 31 mars 1976, ainsi que l'état des revenus et dépenses pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

À mon avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 1976, ainsi que les résultats de son exploitation pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus et appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente, compte tenu de l'effet rétroactif de la modification de la méthode de comptabilisation des prestations de cessation d'emploi mentionnée dans la note 2 jointe aux états financiers.

De plus, je déclare que la Société, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

*L'Auditeur général du Canada*

J. J. MACDONELL

**LES ARSENAUX CANADIENS LIMITÉE**

(Constituée en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes)

**Bilan au 31 mars 1976****ACTIF****À court terme**

Encaisse

**1976****1975**

\$ 689,513

\$ 306,855

Dépôts bancaires à court terme

601,327

753,735

Comptes à recevoir

1,822,558

1,265,091

Stocks de produits en cours et de

produits finis (note 1)

1,829,981

2,091,260

Matériaux et fournitures

239,051

249,026

Frais payés d'avance

8,7169,553**\$5,191,146****\$4,675,520**

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du Conseil.

*Administrateur**Administrateur*

J. M. DesRoches

L. G. Crutchlow

**PASSIF****A court terme**

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Comptes à payer et passif couru	\$1,526,046	\$1,082,590
À payer au Canada à l'égard d'un crédit parlementaire	165,070	8,304
Paielements anticipés à l'égard de la production	—	84,596
Total du passif à court terme	<u>1,691,116</u>	<u>1,175,490</u>

**A long terme**

Provision pour prestations de cessation d'emploi (note 2)	1,437,667	1,328,516
Emprunts auprès du Canada (note 3)	<u>3,500,000</u>	<u>3,500,000</u>
	<u>4,937,667</u>	<u>4,828,516</u>

**Avoir des actionnaires****Capital-actions**

Autorisé — 1,000 actions sans valeur au pair		
Emis — 30 actions entièrement payées	30	30
Déficit non actuellement recouvrable à même une affectation de crédits (note 2)	(1,437,667)	(1,328,516)
	<u>(1,437,637)</u>	<u>(1,328,486)</u>
	<u>\$5,191,146</u>	<u>\$4,675,520</u>

**LES ARSENAUX CANADIENS LIMITÉE****État des revenus et dépenses pour l'année terminée le 31 mars 1976**

	<b>1976</b>	<b>1975</b>
Ventes	\$7,210,647	\$4,842,711
Coût des ventes	<u>8,989,531</u>	<u>6,693,710</u>
Perte sur les ventes (note 4)	1,778,884	1,850,999
Dépenses d'administration	<u>387,801</u>	<u>350,889</u>
Perte d'exploitation	2,166,685	2,201,888
Autres revenus	(485,079)	(492,772)
Perte de l'année (postes extraordinaires non compris)	1,681,606	1,709,116
Revenu extraordinaire (note 5)	—	(228,640)
Dépense extraordinaire (note 5)	<u>508,870</u>	<u>—</u>
Perte de l'année couverte par affectation de crédits	2,190,476	1,480,476
Prestations de cessation d'emploi reportées (note 2)	<u>109,151</u>	<u>133,227</u>
Perte totale de l'année	<u>\$2,299,627</u>	<u>\$1,613,703</u>
Provenance de fonds		
Crédit 20 — Approvisionnements et Services (Crédit 15 en 1975)	\$2,432,930	\$1,571,696
Crédit 7b — Conseil du trésor	<u>—</u>	<u>227,000</u>
	2,432,930	1,798,696
Moins: Additions aux bâtiments et équipements acquis au nom du Canada	<u>242,454</u>	<u>318,220</u>
Perte couverte par affectation de crédits	2,190,476	1,480,476
Perte non couverte par affectation de crédits (note 2)	<u>109,151</u>	<u>133,227</u>
Perte totale de l'année	<u>\$2,299,627</u>	<u>\$1,613,703</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

**LES ARSENAUX CANADIENS LIMITÉE****Notes jointes aux états financiers pour l'année terminée le 31 mars 1976****1. Conventions comptables***Évaluation des stocks*

Les stocks de produits en cours de fabrication et de produits finis sont évalués au plus bas du coût ou de la valeur nette réalisable.

Les stocks de matériaux et de fournitures sont évalués au prix coûtant.

*Immobilisations*

Les terrains, bâtiments et équipement faisant partie des usines utilisées par la Société appartiennent au Canada et, par conséquent, ne figurent pas aux présents états financiers.

*Comptabilisation du revenu*

Les ventes sont comptabilisées lorsque les marchandises sont expédiées.

**2. Modification à la méthode de comptabilisation des prestations de cessation d'emploi**

La Société continue d'inscrire aux dépenses à l'État des revenus et dépenses, seulement les sommes effectivement payées pour les prestations de cessation d'emploi. Les sommes accumulées pendant l'année, mais non payées, y figurent maintenant comme prestations de cessation d'emploi reportées. Bien que ces montants n'influent pas sur l'affectation de crédits provenant du fonds du revenu consolidé, les pertes totales déclarées ont augmenté de \$133,227 en 1975 et \$109,151 en 1976. Le passif qui s'y rapporte figure maintenant au bilan comme passif à long terme et comme déficit présentement non recouvrable par affectation de crédits.

**3. Emprunts auprès du Canada**

Les emprunts consentis par le Canada pour fournir un fonds de roulement à la Société ne portent pas intérêt ni date fixe de remboursement.

#### 4. Coût des ventes

Le coût des ventes comprend des salaires et autres frais généraux que la Société a acquittés afin de maintenir sa capacité de produire des armes portatives et des munitions en quantités supérieures à celles actuellement requises. En raison des bas niveaux actuels de production, les coûts mentionnés ci-haut n'étaient pas recouvrables à même le revenu des ventes qui est basé essentiellement sur des taux négociés avec le ministère des Approvisionnements et Services. Ces montants, pour l'année terminée le 31 mars 1976, sont indiqués ci-dessous:

	Division du Remplissage	Division des Armes portatives	Total
Ventes	\$ 5,318,916	\$ 1,891,731	\$ 7,210,647
Coût des ventes basé sur les taux négociés	<u>5,672,011</u>	<u>1,641,488</u>	<u>7,313,499</u>
Profit ou (perte) sur les ventes	(353,095)	250,243	(102,852)
Frais généraux attribuables au potentiel de production non utilisé	<u>1,069,212</u>	<u>606,820</u>	<u>1,676,032</u>
Profit ou (perte) total(e) sur les ventes	<u><u>\$(1,422,307)</u></u>	<u><u>\$ (356,577)</u></u>	<u><u>\$(1,778,884)</u></u>

#### 5. Postes extraordinaires

##### *Revenu extraordinaire — 1975*

Au cours de 1975, la Société a substitué à son régime d'auto assurance collective un régime entièrement garanti. Le montant de \$228,640 qui figure à l'état des revenus et dépenses comme poste extraordinaire représente des remboursements du régime discontinué résultant de réclamations admises, avec intérêt gagné.

**Dépense extraordinaire — 1976**

Le 3 février 1976, un incendie a détruit à la division du Remplissage un certain nombre de bâtiments ainsi que l'équipement et les matériaux qu'ils contenaient.

Les bâtiments et l'équipement (aux coûts de \$847,080 et \$528,598, respectivement) détruits étaient la propriété du Canada, (note 8). On estime à \$350,000 le coût du remplacement des actifs jugés essentiels aux opérations. Cette somme fera partie de la demande de crédits pour fins de dépenses en capital pour l'année 1976-1977.

**6. Administrateurs et cadres**

La Société compte cinq administrateurs et cinq cadres, dont deux sont également administrateurs. La rémunération totale des cadres s'est élevée pour l'année à \$81,750. Aucun traitement n'a été versé aux administrateurs.

**7. Chiffres comparatifs**

Certains chiffres de l'année dernière ont été regroupés pour les rendre conforme à la présentation de cette année.

**8. Usines appartenant au Canada**

Au 31 mars la Société exploitait deux usines appartenant au Canada et dont le coût, qui n'est pas inscrit aux comptes de la Société, s'établissait comme suit:

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Terrains	\$ 2,327,727	\$ 2,336,213
Bâtiments	13,005,844	13,822,973
Équipement	<u>16,083,468</u>	<u>16,421,878</u>
	<u>\$31,417,039</u>	<u>\$32,581,064</u>

**9. Fermeture prévue de la division des Armes portatives**

Les opérations de la division des Armes portatives sont censées prendre fin en 1976-1977.

Le 18 avril 1977

Monsieur J.D.W. Campbell  
Greffier du Comité permanent  
des comptes publics  
Chambre des communes  
Édifices du Parlement  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A7

Monsieur,

Suite à votre lettre datée du 22 mars 1977, nous vous faisons parvenir, rédigées en français et en anglais, les réponses aux questions qui nous ont été posées de même qu'un compte rendu des observations et recommandations de l'Auditeur général concernant la Société canadienne des brevets et d'exploitation limitée contenues dans son rapport pour l'année financière se terminant le 31 mars 1976.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Le président

R.D. Hiscocks

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE:    April 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE SOCIÉTÉ CANADIENNE DES BREVETS ET D'EXPLOITATION LIMITÉE
<p>1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:</p> <p>Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changer réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.</p> <p>Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?</p>	<p>Aucune objection à cette recommandation. La SCBE peut devenir viable pourvu que les services aux universités, ministères du gouvernement et ses agences ainsi que les particuliers qui sont sans but lucratif, sont couverts par des octrois ou des contrats.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: Avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE SOCIÉTÉ CANADIENNE DES BREVETS ET D'EXPLOITATION LIMITÉE
<p>2. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du Gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?</p> <p>3. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306). Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?</p>	<p>La SCBE est une corporation nommée à l'annexe "C", filiale du Conseil national de recherches du Canada. Son budget d'exploitation et rapports financiers sont soumis et approuvés en conformité avec la loi sur l'administration financière.</p> <p>Nous admettons que les exigences morales et une situation financière solide sont essentielles. Nous questionnons s'il est possible d'opérer un organisation commerciale sous les règlements tels que ceux contenus dans le Guide d'Administration financières pour les ministères.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: April 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE SOCIÉTÉ CANADIENNE DES BREVETS ET D'EXPLOITATION LIMITÉE
4. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 463 à 467.	Ci-joint
5. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.	Ci-joint

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: SOCIÉTÉ CANADIENNE DES  
BREVETS ET D'EXPLOITATION  
LIMITÉE

Sujets et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires de la corporation en date de août 1976	Commentaires de la corporation en date du avril 1977
<p><b>FONCTIONNAIRE SUPÉRIEUR DES FINANCES</b></p> <p>Les rapports hiérarchiques du trésorier ne sont pas clairs et son rôle à la Société canadienne de brevets et d'exploitation Limitée n'est pas encore perçu comme important. Il y a eu manque de participation aux décisions portant sur les sources de financement de la Société canadienne des brevets et d'exploitation Limitée.</p> <p>Les rapports hiérarchiques du trésorier devraient être bien définis et respectés; il faudrait prévoir une participation véritable du trésorier dans la préparation des présentations pour affectations de crédits.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p>	<p>Le trésorier est directement engagé dans la préparation des présentations pour affectations de crédits et les rapports hiérarchiques du trésorier sont définis.</p>
<p><b>ONTROLE DES DEPENSES ET DES REVENUS</b></p> <p>de au développement et de avances recouvrables</p> <p>La politique de la Société, énoncée dans un document portant sur les principes et conditions d'aide financière, ne correspond pas à la pratique en ce qui concerne les exigences de remboursement de l'aide. En outre, vu l'absence d'une politique pour la vérification des détenteurs de licence, rien ne garantit le respect de toutes les dispositions contractuelles ni la déclaration de toutes les redevances.</p>		

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: SOCIÉTÉ CANADIENNE DES  
BREVETS ET D'EXPLOITATION  
LIMITÉE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de août 1976	Commentaires de la corporation en date du avril 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Société canadienne des brevets et d'exploitation Limitée devrait ajouter à ses contrats d'aide le pourcentage d'aide proposée et la partie à rembourser.</li> <li>La Société canadienne des brevets et d'exploitation Limitée devrait prendre des dispositions pour procéder à des vérifications indépendantes des déclarations financières des détenteurs de licence tant pour les revenus provenant des redevances que pour l'aide au développement.</li> </ul>	<p>Recommandation acceptée. La politique actuelle est de réduire cette forme d'aide mais, lorsque cette dernière sera offerte, elle sera compatible avec les politiques et conditions de la Société.</p> <p>Recommandation acceptée. La méthode des vérifications par sondages sera retenue.</p>	<p>Les développements d'aide ne sont pas actifs en ce moment. Voir commentaire de août 1976.</p> <p>Aucune vérification indépendante des déclarations financières ont été entrepris à date. La méthode des vérifications par sondages sera institué dès le 1 avril 1977.</p>
<p><b>Procédés pour les déboursés</b></p> <p>A cause de l'absence de procédés mis à jour et du manque d'évaluation des pratiques existantes, il y a eu des lacunes dans le contrôle interne du traitement des documents financiers et de l'achat de biens et de services.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Société devrait établir et consigner par écrit des politiques et procédés quant à l'achat de biens et de services et à la sortie de fonds afin d'assurer un auto-contrôle et un contrôle internes suffisants.</li> </ul>	<p>Recommandation acceptée.</p>	<p>Un nouveau procédé a été établi.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: SOCIÉTÉ CANADIENNE DES  
BREVETS ET D'EXPLOITATION  
LIMITÉEObservations et recommandations de  
l'Auditeur général

## Pouvoirs de signer

Les genres et les limites des pouvoirs financiers n'ont pas été consignés par écrit de façon claire et il s'ensuit que des fonctionnaires n'ayant pas de pouvoirs financiers exercent de tels pouvoirs officieusement.

- La Société canadienne des brevets et d'exploitation Limitée devrait préparer un document des autorisations (en utilisant comme modèle le paragraphe 9.18 du Guide du Conseil du trésor sur l'administration financière); ce document décrirait en détail les pouvoirs de signer des divers postes, y compris les genres et les limites.

## Coûts du personnel

En ce qui a trait aux rapports financiers et au recouvrement des coûts, la Société ne connaît pas la proportion dans laquelle la société mère lui impute tous les frais de personnel.

- La Société devrait établir et comptabiliser tous les coûts de personnel.

Commentaires de la corporation  
en date deaoût 1976

Recommandation acceptée. Nous examinerons le document des autorisations mentionné afin d'en adopter les procédures applicables.

Un document des autorisations a été établi et approuvé.

Commentaires de la corporation  
en date du avril 1977

Ces renseignements seront incorporés dans une note aux états financiers pour l'année fiscale 1976.

Recommandation acceptée. Il y aura enquête et examen, et les changements nécessaires seront apportés.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: SOCIÉTÉ CANADIENNE DES  
BREVETS ET D'EXPLOITATION  
LIMITÉE

recommandations et recommandations de  
l'Auditeur Général

CONTROLE DU PASSIF ET DE L'ACTIF

Contrôle de l'encaisse

Même si les descriptions de postes prévoient une répartition pertinente des tâches reliées à la manutention de l'encaisse, au report des registres, etc., l'aspect contrôle interne passe après la convenance.

- La Société devrait s'assurer que les procédures exigent la répartition des tâches en ce qui concerne les conciliations bancaires, le report des registres et les dépôts quotidiens de caisse sont suivis.

Comptes à recevoir

La Société n'a aucune politique en matière de crédit ou de perception et n'exige pas d'intérêt sur les comptes en souffrance. Ceci est dû, en partie, au niveau de comptes actuellement en souffrance. De plus, les comptes irrécouvrables sont réduits par des modifications de contrat rétroactives faites avec les détenteurs de licence, et ils ne sont pas reconnus comme pertes.

- La Société devrait établir et appliquer des politiques et procédures pour faire en sorte que les sommes qui lui sont dues soient rapidement recouvrées et elle devrait exiger de l'intérêt sur les comptes en souffrance.

Commentaires de la corporation  
en date de août 1976

Recommandation acceptée.

Commentaires de la corporation  
en date du avril 1977

Un nouveau procédé a été établi et est en vigueur.

Nous nous proposons d'adopter ces recommandations.

Des procédés ont été établis pour faire en sorte que les sommes dues soient rapidement recouvrées. De l'intérêt sera exigé sur les comptes en souffrance.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: SOCIÉTÉ CANADIENNE DES  
BREVETS ET D'EXPLOITATION  
LIMITÉE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de août 1976	Commentaires de la corporation en date du avril 1977
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les comptes à recevoir rayés des registres devraient être divulgués comme radiations pour la période pendant laquelle on a reçu l'autorisation de modifier les contrats; on devrait préparer régulièrement des rapports sur les vieux comptes qui seront examinés par le président et par le Conseil d'administration. De plus, tous les bordereaux de journal touchant les registres financiers devraient être approuvés par le fonctionnaire supérieur des finances de la Société canadienne des brevets et d'exploitation Limitée.</li></ul>	Voir réponse ci-dessus.	Une politique pour les comptes à recevoir rayés a été établie en novembre 1976. Les bordereaux de journal touchant les registres financiers sont maintenant approuvés par le Trésorier. Des rapports sur les vieux comptes seront examinés par le Conseil d'administration.

RAPPORTS FINANCIERS INTERNES

Système de comptabilité  
financière et de prix de revient

La Société dispose de systèmes manuels  
et électroniques de rapports financiers.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: SOCIÉTÉ CANADIENNE DES  
BREVETS ET D'EXPLOITATION  
LIMITÉESUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL

Le système électronique est en service depuis quelques années, mais à cause d'inexactitudes, la Société ne s'y fie pas pour ses exigences financières. La direction de l'exploitation et le personnel financier n'ont pas déterminé le genre et le contenu des rapports qui sont nécessaires à la gestion et au contrôle financiers.

- La Société devrait réévaluer ses besoins en matière de traitement manuel et électronique des données afin d'éliminer les doubles emplois.

Le système de rapports financiers électronique a été adopté à titre expérimental. Comme dans la plupart des cas de ce genre, le double emploi des données a été nécessaire pendant la période de transition. Nous convenons que nous en sommes maintenant au point où il nous faut décider lequel de ces systèmes devra être retenu.

- La Société canadienne des brevets et d'exploitation Limitée devrait évaluer ses systèmes et ses rapports de complexité afin d'en arriver à une décision quant au genre, au contenu et à la présentation des rapports dont la haute direction a besoin. Pour être utile, le système pourrait accumuler et présenter des données sur les coûts de manière à clairement montrer les coûts directs contractés pour réaliser des revenus en comparaison avec les coûts contractés à des fins administratives et d'exploitation.

Recommandation acceptée.

Commentaires de la corporation  
en date de août 1976

Commentaires de la corporation  
en date du avril 1977

Des doubles emplois électronique des données ont été éliminés. L'électronique des données de comptes a cessé sauf pour l'accumulation des coûts de brevets sur une base annuelle.

Le coût des données relatif aux revenus en comparaison avec le coût contracté pour des fins administratives et d'exploitation seront préparés et présentés au Conseil d'administration.



AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GENERAL DU CANADA

Ottawa, le 19 mai 1976

L'honorable C.M. Drury, C.P., C.B.E., D.S.O.,  
C.R., député,  
Président du Comité de la recherche scientifique  
et industrielle du Conseil privé,  
Ottawa, Ontario.

Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de la Société canadienne des brevets et d'exploitation limitée au 31 mars 1976, ainsi que l'état des revenus et dépenses, pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

A mon avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 1976, ainsi que les résultats de son exploitation pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus, et appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que la Société, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

L'Auditeur général du Canada  
signé J.J. Macdonell

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES BREVETS ET D'EXPLOITATION LIMITEE  
(Constituées en vertu de la Loi sur les Corporations canadiennes)

Bilan au 31 mars 1976

<u>Actif</u>	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Actif à court terme		
Encaisse	\$ 83,469	\$ 11,182
Comptes à recevoir moins l'allocation pour créances douteuses (1976-\$26,794 - 1975-néant)	127,854	128,995
Intérêt couru sur placements	<u>6,944</u>	<u>6,944</u>
Total de l'actif à court terme	218,267	147,121
Placements en obligations émises ou garanties par le Canada, au prix côtant, (Valeur du marché: 1976 - \$453,887; 1975 - \$477,937)	524,062	524,062
Droits de brevets, valeur nominale (Note 2)	1	1
Equipement expérimental prêté à des concessionnaires, en vertu du programme de développement à frais partagés, valeur nominale (Note 3)	1	1
	<u>\$ 742,331</u>	<u>\$ 671,185</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le Conseil:

Administrateur  
signé D. Hiscocks

Administrateur  
signé W. G. Schneider

Passif

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<b>Passif à court terme</b>		
Comptes à payer	\$ 277, 281	\$ 246, 946
Redevances payées d'avance	<u>5, 300</u>	<u>500</u>
Total du passif à court terme	<u>282, 581</u>	<u>247, 446</u>
 <u>Avoir des actionnaires</u>		
<b>Capital-actions</b>		
Autorisé - 10,000 actions sans valeur au pair		
Emis - 5,000 actions, entièrement payées	<u>*296, 199</u>	<u>296, 199</u>
<b>Surplus</b>		
Solde au début de l'année	127, 540	344, 700
A ajouter: Montant reporté pour l'année selon l'état des revenus et dépenses	<u>36, 011</u>	<u>(217, 160)</u>
Solde à la fin de l'année	<u>163, 551</u>	<u>127, 540</u>
	<u>459, 750</u>	<u>423, 739</u>
	<u>\$ 742, 331</u>	<u>\$671, 185</u>

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES BREVETS ET D'EXPLOITATION LIMITÉEÉtat des revenus et dépenses pour l'année terminée le 31 mars 1976

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<b>Revenus:</b>		
Redevances et droits de concession de brevets	\$ 1,007,022	\$ 677,629
Moins: Primes versées aux inventeurs	81,372	60,518
A payer à des tiers conformément aux accords	<u>279,431</u>	<u>179,506</u>
	<u>360,803</u>	<u>240,024</u>
	646,219	437,605
<b>Frais de service selon des conventions de mandataire</b>	55,693	40,673
<b>Recouvrement de frais d'aide au développement</b>	44,277	29,896
<b>Intérêt gagné</b>	<u>43,899</u>	<u>46,792</u>
	790,088	554,966
<b>Dépenses:</b>		
Traitements	417,123	379,589
Honoraires des agents de brevets et autres frais de brevets (nets)	178,656	126,016
Examen des substances nouvelles pour déterminer leur activité physiologique	100,440	28,409
Amortissement des frais de lancement	-	72,500
Location de locaux, équipement et autres	61,817	56,384
Services professionnels et spéciaux	34,206	22,057
Aide au développement	-	30,896
Mauvaises créances	29,152	-
Voyage et déménagement	28,979	12,533
Fournitures, impression, équipement et mobilier de bureau	23,460	20,346
Communications	15,231	10,590
Services fournis par le Conseil national de recherches du Canada	13,709	11,534
Divers	<u>1,304</u>	<u>1,272</u>
	<u>904,077</u>	<u>772,126</u>
<b>Excédent des dépenses sur les revenus</b>	113,989	217,160
Moins: Fonds provenant du crédit Parlementaire (crédit 20 - Sciences et technologie)	<u>150,000</u>	<u>-</u>
<b>Montant porté au surplus</b>	<u>\$ 36,011</u>	<u>\$ (217,160)</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

**RAPPORT ANNUEL**

**Notes jointes aux états financiers pour l'année terminée  
le 31 mars 1976**

---

**1. Conventions comptables****Droits de propriété industrielle et intellectuelle**

Les dépenses pour l'acquisition, la protection, et le maintien des droits de propriété industrielle et intellectuelle, ainsi que pour l'octroi des licences sont portées aux comptes de dépenses au fur et à mesure qu'elles sont subies, et le revenu, s'il y a lieu, réalisé grâce à ces droits de brevets est inscrit lorsqu'il est déclaré par le concessionnaire.

**Dépenses pour le développement**

Les dépenses pour l'équipement et pour l'aide au développement en vertu des contrats de développement sont portées aux comptes de dépenses au fur et à mesure qu'elles sont subies, et les recouvrements, s'il y a lieu, sont comptabilisés comme revenus dans l'année du recouvrement.

**Mobilier, équipement et amortissement**

Les dépenses pour l'équipement et pour le mobilier sont portées aux comptes de dépenses au fur et à mesure qu'elles sont subies par conséquent, aucuns frais d'amortissement ne sont enregistrés.

2. Depuis 1948 jusqu'à ce jour, environ \$1,385,000 ont été dépensés en droits de brevets encore en vigueur pour des inventions.
3. La valeur de l'équipement acheté en vertu de contrats, actifs de développement, et détenu par le concessionnaire se chiffre à \$123,500.
4. Sont inclus dans les traitements de l'année 1975-76, la rémunération des administrateurs, en tant que tels, pour un montant de \$1,500 (1974-1975 - \$2,500) et la rémunération des cadres, en tant que tels, pour un montant de \$70,467 (1974-1975 - \$69,250). La Société compte douze administrateurs et cinq cadres, dont deux cadres sont également des administrateurs.

## RAPPORT ANNUEL

5. Les états financiers ne tiennent pas compte de redevances totalisant \$166,150 à l'égard d'années antérieures. Ces redevances, dues aux termes d'une entente conclue avec un concessionnaire étranger, avaient été contestées par suite de certains différends entre le concessionnaire, un tiers gouvernement et d'autres personnes qui utilisaient l'invention. Pendant l'année, la Société a conclu un accord en vertu duquel un nouveau concessionnaire s'est engagé à payer ces redevances sur la base des ventes futures, le solde devant être versé le 31 mars 1978.
6. Il existe un passif éventuel d'environ \$36,000 à l'égard d'impôts qui n'ont pas été déduits à la source sur les redevances versées, au cours d'années antérieures par un concessionnaire étranger.







WITNESSES—TÉMOINS

*From the Treasury Board:*

Dr. J. M. LeClair, Secretary;

Mr. B. A. MacDonald, Deputy Secretary, Program Branch;

Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch.

*From the Auditor General's Office:*

Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada;

Mr. N. G. Ross, Special Adviser to the Auditor General.

*Du Conseil du Trésor:*

M. J. M. LeClair, secrétaire;

M. B. A. MacDonald, sous-secrétaire, Direction des programmes;

M. S. Mensforth, sous-secrétaire, Direction de l'administration financière.

*Du Bureau de l'Auditeur général:*

Mr. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada;

M. N. G. Ross, conseiller spécial auprès de l'Auditeur général.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 32

Tuesday, May 10, 1977

Chairman: Mr. Allan Lawrence

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 32

Le mardi 10 mai 1977

Président: M. Allan Lawrence

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1976: Financial Management and Control Study—Atomic Energy of Canada Limited.

CONCERNANT:

Rapport de l'Auditeur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1976: Étude de la gestion et du contrôle financiers—Énergie atomique du Canada, Limitée.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the  
Thirtieth Parliament, 1976-77

Deuxième session de la  
trentième législature, 1976-1977

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Allan Lawrence

*Vice-Chairman:* Mr. Alan Martin

Messrs.

Bawden	Drury
Blaker	Dupras
Cafik	Foster
Clarke	Flynn
( <i>Vancouver Quadra</i> )	Fortin

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Allan Lawrence

*Vice-président:* M. Alan Martin

Messieurs

Francis	MacDonald (Miss)
Gillies	( <i>Kingston and the Islands</i> )
Huntington	Orlikow
Joyal	Towers
Leblanc ( <i>Laurier</i> )	Trudel—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, May 10, 1977:

Mr. Huntington replaced Mr. Mazankowski.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mardi 10 mai 1977:

M. Huntington remplace M. Mazankowski.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 10, 1977  
(45)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lawrence, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Dupras, Francis, Lawrence, Orlikow and Towers.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E. R. Adams.

*Witnesses: From Atomic Energy of Canada Limited:* Mr. R. Campbell, Chairman of the Board; Mr. H. W. Macdonell, Chairman, Board of Directors' Steering Committee on Management Reorganization and member of Board of Directors; Mr. J. Hardwick, Vice-President, Finance. *From the Auditor General's Office:* Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated Monday, November 22, 1976, relating to the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1976. (See *Minutes of Proceedings and Evidence, Tuesday, November 30, 1976, Issue No. 2*).

On the Financial Management and Control Study—Atomic Energy of Canada Limited.

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, the Chairman authorized that the following documents be printed as appendices to this day's minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Director of Administration, National Film Board, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 27, 1977, together with updated responses on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report, dated March 31, 1977. (See *Appendix "PA-202"*).

Letter from the Chief Statistician, Statistics Canada, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 29, 1977, together with updated responses, dated March 31, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See *Appendix "PA-203"*).

Answers from the St. Lawrence Seaway Authority, dated April 27, 1977, to the Standing Committee's questions, together with updated responses, dated April 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See *Appendix "PA-204"*).

Letter from the Assistant Under Secretary of State, Corporate Management, Department of the Secretary of State, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 29, 1977, together with an updated report, dated March 31, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See *Appendix "PA-205"*).

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 10 MAI 1977  
(45)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 10 sous la présidence de M. Lawrence (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Dupras, Francis, Lawrence, Orlikow et Towers.

*Aussi présent:* Du Service de recherche, Bibliothèque du Parlement: M. E. R. Adams.

*Témoins:* De l'Énergie atomique du Canada, Limitée: M. R. Campbell, président du Conseil d'administration; M. H. W. Macdonell, président du comité spécial du conseil d'administration chargé de la réorganisation administrative et membre du Conseil d'administration; M. J. Hardwick, vice-président, Finances. Du Bureau de l'Auditeur général: M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du lundi 22 novembre 1976 portant sur le rapport de l'Auditeur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1976. (Voir *procès-verbal et témoignages du mardi 30 novembre 1976, fascicule n° 2*).

Étude de la gestion et du contrôle financiers—Énergie atomique du Canada, Limitée.

Conformément à une motion du Comité adoptée à la séance du jeudi 18 novembre 1976, le président autorise à joindre les documents suivants au procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du directeur de l'administration de l'Office national du Film au greffier du Comité permanent des comptes publics, en date du 27 avril 1977, ainsi que les réponses à jour sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général, en date du 31 mars 1977. (Voir *Appendice «PA-202»*).

Lettre du statisticien en chef de Statistique Canada au greffier du Comité permanent des comptes publics, en date du 29 avril 1977, ainsi que les réponses à jour, en date du 31 mars 1977 sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir *Appendice «PA-203»*).

Réponses de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent en date du 27 avril 1977 aux questions du Comité permanent ainsi que les réponses à jour en date du 17 avril 1977 sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir *Appendice «PA-204»*).

Lettre du sous-secrétaire d'État adjoint, Gestion intégrée, Secrétariat d'État, au greffier du Comité permanent des comptes publics, en date du 29 avril 1977, ainsi qu'un rapport à jour en date du 31 mars 1977 sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir *Appendice «PA-205»*).

Letter from the Director-General, Finance and Management, Department of Indian and Northern Affairs, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 29, 1977, attaching the National Battlefields Commission's answers to the Standing Committee's questions, dated April 27, 1977, together with the National Battlefields Commission's updated responses, dated April 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See *Appendix "PA-206"*).

Letter from Mr. S. N. Eisenberg to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated April 18, 1977, with respect to his appearance before the Standing Committee, and a letter of acknowledgement from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, to Mr. S. N. Eisenberg, dated May 2, 1977. (See *Appendix "PA-207"*).

Letter from the Chairman of the Executive, The Canadian Chamber of Commerce, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated April 27, 1977, containing a submission re Bill C-20, the Auditor General Act, together with a copy of a letter from the Chairman of the Executive, The Canadian Chamber of Commerce, to the Independent Committee for the Review of the Office of the Auditor General of Canada, dated April 24, 1974, and an extract from The Canadian Chamber of Commerce 1973-74 Statement of Policy with respect to the Auditor General's Annual Report. (See *Appendix "PA-208"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, to the Chairman of the Executive, Canadian Chamber of Commerce, dated May 2, 1977, acknowledging receipt of their letter referred to above as "PA-208". (See *Appendix "PA-209"*).

Letter from the Secretary to the Executive Director of the Canadian Film Development Corporation to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, dated April 12, 1977, together with the Canadian Film Development Corporation's responses, not dated, to the Standing Committee's questions and the updated responses, dated April 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See *Appendix "PA-210"*).

The Canadian Dairy Commission's answers, dated May 5, 1977, to the Standing Committee's questions, together with the updated responses, dated May 5, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See *Appendix "PA-211"*).

The Farm Credit Corporation's answers, dated May 4, 1977, to the Standing Committee's questions, together with the updated responses, dated May 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See *Appendix "PA-212"*).

Answers from the Freshwater Fish Marketing Corporation, dated May 5, 1977, to the Standing Committee's questions, together with updated responses, dated March

Lettre du directeur général, Finances et administration, ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, au greffier du Comité permanent des comptes publics, en date du 29 avril 1977, ainsi que les réponses de la Commission des champs de bataille nationaux aux questions du Comité permanent, en date du 28 avril 1977, avec les réponses à jour de la Commission des champs de bataille nationaux, en date d'avril 1977, sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir *Appendice "PA-206"*).

Lettre de M. S. N. Eisenberg au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 18 avril 1977, concernant sa comparution devant le comité permanent et un accusé de réception du président du Comité permanent des comptes publics à M. S. N. Eisenberg en date du 2 mai 1977. (Voir *Appendice "PA-207"*).

Lettre du président de l'exécutif de la Chambre de commerce du Canada au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 27 avril 1977, contenant un mémoire concernant le bill C-20, Loi sur l'Auditeur général, ainsi qu'une copie d'une lettre du président de l'exécutif de la Chambre de commerce du Canada au Comité indépendant de l'examen du bureau de l'Auditeur général du Canada, en date du 24 avril 1974 et un extrait de la déclaration de principes de la Chambre de commerce du Canada (1973-1974) concernant le rapport annuel de l'Auditeur général. (Voir *Appendice "PA-208"*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics au président de l'exécutif, Chambre de commerce du Canada en date du 2 mai 1977, accusant réception de leur lettre dont il est fait mention ci-dessus à l'appendice "PA-208". (Voir *Appendice "PA-209"*).

Lettre du secrétaire du directeur exécutif de la Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne au greffier du Comité permanent des comptes publics, en date du 12 avril 1977, ainsi que les réponses de la Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne, non datées, aux questions du Comité permanent et les réponses à jour, en date d'avril 1977, sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir *Appendice "PA-210"*).

Réponses de la Commission canadienne du lait, en date du 5 mai 1977, aux questions du Comité permanent ainsi que les réponses à jour, en date du 5 mai 1977, sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir *Appendice "PA-211"*).

Réponses de la Société du crédit agricole, en date du 4 mai 1977, aux questions du Comité permanent ainsi que les réponses à jour, en date de mai 1977, sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir *Appendice "PA-212"*).

Réponses de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, en date du 5 mai 1977, aux questions du Comité permanent ainsi que les réponses à jour, en date

1, 1977, and May 5, 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See Appendix "PA-213").

Answers from the Crown Assets Disposal Corporation, dated May 6, 1977, to the Standing Committee's questions, together with updated responses, dated April 1977, on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. (See Appendix "PA-214").

Letter from the Secretary of State for External Affairs to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated May 4, 1977, with respect to the Standing Committee's invitation to the Government of the Republic of Korea to send representatives to appear before the Committee, or alternatively, to answer certain questions posed in the Chairman's letter, dated March 10, 1977, and printed as "PA-135", together with a Canadian Embassy record of the official verbal replies, dated April 5, 1977, given by Mr. Yoon Ha Jong, Vice-Minister of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Korea. (See Appendix "PA-215").

Progress report, filed by the Chairman of the Board, Atomic Energy of Canada Limited, dated May 6, 1977, in response to the Financial Management and Control Study contained in the Auditor General's 1976 Report. (See Appendix "PA-216").

Letter from the Auditor General of Canada to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated May 10, 1977, attaching a written legal opinion, dated April 26, 1977, from Mr. Gordon Dunnett on the responsibilities of the auditor of a Crown Corporation under the Financial Administration Act, together with a list disclosing the tax status of each Schedule D Crown Corporation. (See Appendix "PA-217").

Messrs. Campbell, Macdonell and Hardwick of Atomic Energy of Canada Limited made statements and with the Auditor General answered questions.

At 12:37 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

du 1<sup>er</sup> mars 1977 et du 5 mai 1977, sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir Appendice «PA-213»).

Réponses de la Corporation de disposition des biens de la couronne, en date du 6 mai 1977, aux questions du Comité permanent ainsi que les réponses à jour, en date d'avril 1977, sur les observations et les recommandations contenues dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir Appendice «PA-214»).

Lettre du Secrétaire d'État aux Affaires extérieures au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 4 mai 1977, concernant l'invitation du Comité permanent faite au gouvernement de la République de Corée d'envoyer des représentants comparaître devant le Comité ou encore de répondre à certaines questions posées dans la lettre du président, en date du 10 mars 1977, et imprimée comme appendice «PA-135» ainsi qu'un dossier des réponses verbales officielles de l'ambassade canadienne en date du 5 avril 1977, remis par M. Yoon Ha Jong, vice-ministre du ministère des Affaires étrangères de la République de Corée. (Voir Appendice «PA-215»).

Rapport des travaux en cours déposé par le président du Conseil d'administration de l'Énergie atomique du Canada Limitée, en date du 6 mai 1977, en réponse à l'étude de la gestion et du contrôle financiers, contenu dans le rapport de 1976 de l'Auditeur général. (Voir Appendice «PA-216»).

Lettre de l'Auditeur général du Canada au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 10 mai 1977, auquel est joint un avis juridique écrit en date du 26 avril 1977, de M. Gordon Dunnett sur les responsabilités du vérificateur d'une société de la Couronne en vertu de la Loi sur l'administration financière ainsi qu'une liste divulguant le statut fiscal de chaque société de la Couronne (Annexe D). (Voir Appendice «PA-217»).

MM. Campbell, Macdonell et Hardwick de l'Énergie atomique du Canada, Limitée, font des déclarations puis, avec l'Auditeur général, répondent aux questions.

A 12 h 37, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J. D. W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, May 10, 1977

[Text]

• 1110

**The Chairman:** May I call the meeting to order, please.

We are resuming consideration of the Auditor General of Canada's Report to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1976, specifically the Financial Management and Control Study section of that report, and this morning we are dealing with the Atomic Energy of Canada Limited, the recommendations in respect of AECL, their response and an update.

I would just like to emphasize to the Committee members today that we are dealing this morning with AECL's financial re-organization. It was not the intention this morning of the Committee to get into the nuclear agent matter or anything like that; we are dealing with the Financial Management and Control Study.

The Eleventh Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure has been distributed to the members, so I do not think we need to do anything more about that right now.

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on Thursday, November 18, 1976, I am authorized, as the Chairman, to authorize documents to be printed as appendices, and I am therefore authorizing that the following documents be appended as appendices to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence*. I apologize to you that there is a long list of them here.

Firstly, a letter from the Director of Administration, National Film Board, to the Clerk of the Committee dated April 27, 1977, together with updated responses on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report dated March 31, 1977. This will be Appendix P.A. 202.

Secondly, a letter from the Chief Statistician of Statistics Canada to the Clerk of the Committee dated April 29, 1977, together with updated responses dated March 31, 1977 on the observations and recommendations contained in the Auditor General's 1976 Report. This will be Appendix P.A. 203.

Thirdly, answers from the St. Lawrence Seaway Authority dated April 27, 1977 to the Standing Committee's questions together with updated responses dated April 1977, and this will be Appendix P.A. 204.

Fourthly, letter from the Assistant Under-Secretary of State, Corporate Management, Department of the Secretary of State to the Clerk of the Committee dated April 29, 1977, together with an updated report dated March 31, 1977. This will be Appendix P.A. 205.

Fifthly, a letter from the Director General, Finance and Management, Department of Indian Affairs and Northern Development, to the Clerk of the Committee, dated April 29, 1977, attaching the National Battlefields Commission's answers to the Standing Committee's questions dated April 27,

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 10 mai 1977

[Translation]

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît.

Nous allons reprendre l'étude du rapport de l'Auditeur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière se terminant le 31 mars 1976, et plus particulièrement de la section du rapport intitulée: Étude de la gestion et du contrôle financiers. Nous allons traiter ce matin de l'Énergie atomique du Canada, Limitée, des recommandations s'y rapportant, des réponses de la société et des mises à jour.

J'aimerais souligner que nous étudions ce matin la réorganisation financière de l'AECL. Nous n'avons pas l'intention de soulever la question des agents nucléaires ou autres sujets du genre. Il ne sera question que de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers.

Le Onzième rapport du sous-comité du programme et de la procédure a été distribué, nous n'avons donc rien d'autre à faire à ce sujet pour le moment.

Conformément à la motion adoptée à la réunion du jeudi 18 novembre 1976, je peux, en tant que président, autoriser que les documents soient imprimés en appendice au compte rendu du jour. Vous me pardonnerez d'avoir une liste aussi longue.

Premièrement, une lettre du directeur de l'administration de l'Office national du film adressée au greffier du comité, le 27 avril 1977, de même que les mises à jour au 31 mars 1977, concernant les observations et les recommandations contenues dans le rapport de l'Auditeur général de 1976. Ce sera l'appendice C.P. 202.

Deuxièmement, une lettre adressée par le statisticien en chef du Canada au greffier du comité, le 29 avril 1977, de même que les mises à jour au 31 mars 1977, relativement aux observations et aux recommandations contenues dans le rapport de l'Auditeur général de 1976. Ce sera l'appendice C.P. 203.

Troisièmement, les réponses en date du 27 avril 1977 de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent aux questions soulevées par le comité permanent de même que les mises à jour en date d'avril 1977. Ce sera l'appendice C.P. 204.

Quatrièmement, une lettre du sous-secrétaire d'État adjoint, Gestion intégrée, ministère du Secrétariat d'État, du greffier au comité, en date du 29 avril 1977, de même qu'un rapport mis à jour au 31 mars 1977. Ce sera l'appendice C.P. 205.

Cinquièmement, une lettre du directeur général de la finance et de la gestion, ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, au greffier du comité, le 29 avril 1977, annexant les réponses de la Commission des champs de bataille nationaux aux questions soulevées par le comité permanent le 27 avril

*[Texte]*

1977, together with the updated responses of that Commission. That will be Appendix P.A. 206.

Sixthly, a letter from Mr. Shoul M. Eisenberg to me, as Chairman of the Standing Committee on Public Accounts, dated April 18, 1977 with respect to his non-appearance before the Standing Committee and an acknowledging letter from me to him dated May 2, 1977. We will put the two of those together as Appendix P.A. 207.

Seventh, a letter from the Chairman of the Executive, the Canadian Chamber of Commerce, to me, as Chairman of this Committee, dated April 27, 1977, containing a submission regarding Bill C-20—that is the Auditor General's Act, together with a copy of the letter from the Chairman of the Executive of the Canadian Chamber of Commerce to the Independent Committee for the Review of the Office of the Auditor General of Canada, dated April 25, 1974, and an extract from the Chamber's 1973-74 statement of policy. That will be Appendix P.A. 208.

Eighth, a letter from me, as Chairman of this Committee, to the Chairman of the Executive, the Canadian Chamber of Commerce, acknowledging receipt of their letter. That will be Appendix P.A. 209.

## • 1115

Ninth, a letter, from the Secretary to the Executive Director of the Canadian Film Development Corporation, to the Clerk of this Committee, dated April 12, 1977, together with the Canadian Film Development Corporation's responses, undated, to the Committee's questions. This will be PA-210.

Tenthly, the Canadian Dairy Commission's answers, dated May 5, 1977, to the Standing Committee's questions, together with the updated responses, dated May 5, 1977. This will be PA-211.

Eleven, the Farm Credit Corporation's answers, dated May 4, 1977, to the Committee's questions, together with an updated response dated May, 1977. This will be Appendix PA-212.

Twelfthly, answers from the Freshwater Fish Marketing Corporation, dated May 5, 1977, to the Standing Committee's questions, dated March 1, 1977, and May 5, 1977. This will be Appendix PA-213.

Thirteenth, answers from the Crown Assets Disposal Corporation, dated May 6, 1977, to the Standing Committee's questions and updated responses, dated April, 1977. This will be PA-214.

Fourteenth, a letter, from the Secretary of State for External Affairs to me as Chairman of this Committee, dated May 4, 1977, with respect to the Standing Committee's invitation to the Government of the Republic of Korea to send representatives to appear before the Committee, or alternatively, to answer certain questions posed in the Chairman's letter, dated March 10, 1977. That was printed as PA-135, together with a Canadian Embassy record of the official verbal replies, dated April 5, 1977, given by Mr. Yoon Ha Jong, Vice-Minister of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Korea. We will print this as Appendix PA-215.

*[Traduction]*

1977, de même que les mises à jour de cette commission. Ce sera l'appendice C.P. 206.

Sixièmement, une lettre qui m'a été adressée en tant que président du comité permanent des Comptes publics le 18 avril 1977 par M. Shoul M. Eisenberg, au sujet de sa non comparution au comité permanent, et ma réponse du 2 mai 1977. Ces deux lettres formeront l'appendice C.P. 207.

Septièmement, une lettre du président de l'exécutif de la Chambre de commerce du Canada qui m'a été adressée en tant que président du comité le 27 avril 1977. Cette lettre contient un mémoire concernant le Bill C-20, la loi concernant le vérificateur général, de même qu'une copie de la lettre du président de l'exécutif de la Chambre de commerce du Canada au Comité indépendant pour la révision sur les fonctions de l'Auditeur général du Canada, en date du 25 avril 1974 et un extrait de la déclaration de principe de la Chambre en 1973-1974. Ce sera l'appendice C.P. 208.

Huitièmement, une lettre que j'ai adressée en ma qualité de président du comité au président de l'exécutif de la Chambre de commerce du Canada pour accuser réception de sa lettre. Ce sera l'appendice C.P. 209.

Neuvièmement, une lettre du secrétaire au directeur exécutif de la Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne au greffier du Comité, le 12 avril 1977, de même que les réponses, de la société avec mises à jour, aux questions posés par la Comité. Ce sera l'appendice C.P. 210.

Dixièmement, les réponses de la Commission canadienne du lait, en date du 5 mai 1977, aux questions posées par le Comité permanent, de même que les mises à jour du 5 mai 1977. Ce sera l'appendice C.P. 211.

Onzièmement, la réponse de la Société du crédit agricole, en date du 4 mai 1977, aux questions posées par le Comité, de même que les mises à jour de mai 1977. Ce sera l'appendice C.P. 212.

Douzièmement, les réponses de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, en date du 5 mai 1977, aux questions posées par le Comité permanent le 1<sup>er</sup> mars et le 5 mai 1977. Ce sera l'appendice C.P. 213.

Treizièmement, les réponses de la Corporation de disposition des biens de la Couronne, le 6 mai 1977, aux questions posées par le Comité permanent et les mises à jour d'avril 1977. Ce sera l'appendice C.P. 214.

Quatorzièmement, une lettre du Secrétaire d'État aux Affaires extérieures qui m'est adressée en ma qualité de président du Comité, en date du 4 mai 1977, concernant l'invitation du Comité permanent au gouvernement de la République de Corée d'envoyer des représentants comme témoins au Comité, ou bien de répondre à certaines questions contenues dans la lettre du président en date du 10 mars 1977. Ce document avait été imprimé comme Appendice C.P. 135, de même que le dossier de l'Ambassade du Canada contenant les réponses verbales officielles du 5 avril 1977, réponses données par M. Yoon Ha Jong, vice-ministre du ministère des Affaires étrangères de la République de Corée. Ce sera l'appendice C.P. 215.

## [Text]

The Clerk has just brought to my attention that Atomic Energy of Canada Limited has brought in an updated progress report, dated May 6, 1977, which I hope has been distributed to the Committee, and which we will print this morning as PA-216.

And, finally, a letter from the Auditor General of Canada, dated May 10, 1977, addressed to me as Chairman of the Committee, signed by Mr. J. J. Macdonell, relating to the legal advice received by the Office of the Auditor General relating to the reporting responsibilities of the Auditor of a Crown corporation under Section 77(1) of the Financial Administration Act. The written legal opinion, on this matter, is from the Legal Adviser or to the Auditor General, Mr. Gordon Dunnet, Q.C., of the Toronto law firm of Borden Elliot. This is the only letter and copy that we have but it will be reprinted and distributed to the members this morning and, if agreeable to the Committee, we will print this as Appendix PA-217.

All right, those are the formalities, I hope.

**An hon. Member:** Hear, hear.

**The Chairman:** We have with us, this morning, Mr. Ross Campbell of Atomic Energy of Canada, Limited, who has officials with him. We also, of course, have Mr. J. J. Macdonell, the Auditor General. We have Mr. Stuart Mensforth, the Deputy Secretary of the Financial Administration Branch, from the Treasury Board.

I think, now, we will proceed, unless there are any points of order or questions, by asking Mr. Ross Campbell to make a brief report respecting the progress of Atomic Energy of Canada Limited in reply to the Auditor General's recommendations and this Committee's requests. He will, in turn, introduce his officials. Mr. Campbell.

**Mr. R. Campbell (Chairman, of the Board, Atomic Energy of Canada Limited):** Thank you, Mr. Chairman. The other AECL witnesses, this morning, are Mr. Harry Macdonell a member of the Board of Directors; Mr. John Foster, President of AECL; Mr. James Hardwick, Vice-President, Finance; Mr. Ed Deslauriers, Treasurer; and Mr. Harry Allen, General Manager, Accounting.

• 1120

Mr. Chairman, you referred to the document that we circulated this morning. We prepared that document to give the Committee some yardstick by which to measure what is being done inside the AECL to strengthen the financial function. The document before you is in tabular form, containing in column one the main recommendations of the Auditor General's Financial Management and Control Study which was carried out by his staff between February and September 1976. That study was released in summary form in the Auditor General's Annual Report on November 19 last year, pages 309 to 314, and it was published in its entirety on December 7, 1976 as an appendix to the Minutes of this Committee.

## [Translation]

Le greffier vient de me dire que l'Énergie atomique du Canada, Limitée, a déposé un rapport provisoire contenant une mise à jour. J'espère, que les membres du Comité l'ont reçu. Il sera imprimée en annexe au compte rendu d'aujourd'hui comme Appendice C.P. 216.

En dernier lieu, une lettre que l'Auditeur général du Canada m'a adressée, le 10 mars 1977, en ma qualité de président du Comité. Elle est signée par M. J. J. Macdonell. Il y est question de l'avis juridique reçu du bureau de l'Auditeur général, au sujet de l'obligation qui incombe à un vérificateur d'une Société de la Couronne de faire rapport en vertu de l'article 77(1) de la Loi sur l'administration financière. L'avis juridique écrit relatif à cette question vient du conseiller juridique auprès de l'Auditeur général, M. Gordon Dunnet, C.R., qui fait partie d'un bureau d'avocats de Toronto, soit Borden Elliot. Nous n'avons qu'un seul exemplaire de la lettre et de l'avis, mais le ferons réimprimer pour distribution aux membres du Comité ce matin. Si vous êtes d'accord, il sera imprimé comme appendice C.P. 217.

Voilà, c'est tout pour les formalités ce matin.

**Une voix:** Bravo, bravo!

**Le président:** Nous accueillons ce matin M. Ross Campbell, de l'Énergie atomique du Canada, Limitée, qui est accompagné de ses hauts fonctionnaires. Nous avons également bien sûr M. J. J. Macdonell, l'Auditeur général, de même que M. Stuart Mensforth, secrétaire adjoint à la Division de l'administration financière du Conseil du Trésor.

Nous pouvons maintenant commencer, à moins qu'il n'y ait des rappels au Règlement ou des questions. Je demanderais à M. Ross Campbell de faire un court rapport des progrès de l'Énergie atomique du Canada suite aux recommandations de l'Auditeur général et aux demandes du Comité. Il pourra, à son tour, présenter ses hauts fonctionnaires. Monsieur Campbell.

**M. R. Campbell (Président du Conseil d'administration, l'Énergie atomique du Canada, Limitée):** Merci, monsieur le président. Les autres témoins de l'AECL ce matin sont MM. Harry Macdonell, membre du Conseil d'administration, John Foster, président de l'AECL, James Hardwick, vice-président, Finances, Ed Deslauriers, trésorier, et Harry Allen, directeur général, section comptabilité.

Monsieur le président, vous avez parlé du document que nous avons fait circuler ce matin. Nous l'avons préparé pour donner au comité des critères lui permettant de mesurer ce qui a été fait à l'AECL afin de renforcer la fonction financière. Ce document est sous forme de tableaux. Il contient dans une colonne les recommandations principales contenues dans l'étude de la gestion et du contrôle financiers, qui ont été exécutées par son personnel entre février et septembre 1976. Cette étude a été publiée sous forme de résumé dans le Rapport annuel de l'Auditeur général le 19 novembre dernier, aux pages 437 à 433, et elle a été publiée en entier, le 7 décembre 1976, en appendice au compte-rendu du comité.

*[Texte]*

The second column in the document indicates the measures taken or being taken by the corporation to correct shortcomings identified, and the third column indicates action still to be taken.

Clearly the process is not yet complete. What is entailed here is a fundamental overhaul of the company's financial management and procedures.

Just a few words of background to the study that was done by the Auditor General and to the measures we have taken in response.

In another Parliamentary committee on April 26 I said that the heavy criticisms to which the company had been subjected during the past year were in part the result of too rapid growth which had overtaxed the financial management and project control systems which may have been appropriate to an earlier and simpler role for the company. I was referring to the fact, as also noted in the Auditor General's report last year, that in the space of less than 10 years AECL had evolved from a basically R and D, research and development, organization to a multidivisional enterprise with a major role in heavy water plant production, plant construction and heavy water production, the provision of nuclear plant engineering at home and abroad on a large scale, and roughly a 60 per cent share of the world's markets of the medical and industrial application of radioisotopes. All of these are major commercial enterprises involving a cash flow annually of upwards of \$400 million and with most of the risks that are associated with any large-scale commercial enterprise.

The Board of Directors of AECL had for some time been concerned as to whether the company's control procedures were adequate to the scope and complexity of the company's responsibilities. Therefore, the board and management took it very seriously, indeed, when in August last year the Auditor General gave me advance notice of the critical tenor of the findings of his Financial Management and Control Study which was then nearing completion by his staff.

We moved quickly to respond to the Auditor General's criticisms. In that same month, in consultation, of course, with the Minister of Energy, Mines and Resources and with the Auditor General himself, and with the approval of the Executive Committee of the Board, it was decided to engage a firm of management consultants to conduct an in-depth examination of the company's affairs.

• 1125

Several such companies were invited to tender. An ad hoc selection committee of the Board was appointed to choose one and this was done in that same month of August. The mandate that we gave to that company and which was described to all who bid for this work was as follows:

To review the efficiency and effectiveness of the company's organizational structure and decision-making processes; to evaluate the adequacy of financial management in support of the decision-making processes with particu-

*[Traduction]*

La seconde colonne du document indique quelles sont les mesures qui ont été prises ou qui sont prises à ce jour par la Société pour corriger les lacunes identifiées, et la troisième colonne, les mesures qui restent à prendre.

Il est évident que tout ce processus n'est pas terminé. Il s'agit, en réalité, d'un remaniement fondamental de la gestion et des méthodes financières de la Société.

J'aimerais vous dire quelques mots sur les tout débuts de cette étude effectuée par l'Auditeur général et sur les mesures que nous avons prises pour y répondre.

J'ai dit, à un autre comité parlementaire, le 26 avril, que les nombreuses critiques auxquelles la Société avait été soumise au cours de l'an passé résultaient, en partie, d'une croissance trop rapide qui avait surtaxé les systèmes de gestion financière et de contrôle des projets; des systèmes qui étaient appropriés aux tout débuts de la Société, alors qu'elle jouait un rôle plus simple. Je voulais soulever le fait, comme le remarque également le Rapport de l'Auditeur général de l'an dernier, qu'en moins de dix ans l'EAEC est passée d'une simple organisation de recherche et de développement à une entreprise multi-disciplinaire qui joue un rôle important dans la production d'eau lourde, dans la construction d'usines, dans la fourniture de compétence nucléaire au Canada et à l'étranger, et qui participe à 60 p. 100 à peu près aux marchés mondiaux des radioisotopes pour leur application médicale et industrielle. Ce sont des entreprises commerciales importantes qui supposent des mouvements de caisse annuels de plus de \$400 millions de dollars, et aussi la plupart des risques associés à toute entreprise commerciale de ce calibre.

Le conseil d'administration de l'EAEC s'inquiète depuis un certain temps de savoir si les méthodes de contrôle de la Société sont adéquates et conviennent à l'envergure et à la complexité des responsabilités de la Société. Par conséquent, le conseil et l'administration ont réagi très sérieusement lorsqu'en août dernier l'Auditeur général nous a donné un préavis du contenu critique des conclusions de l'étude de la gestion et du contrôle financiers que son personnel était en train de terminer.

Nous avons rapidement donné suite à ces critiques de l'Auditeur général. Au cours du même mois, de concert évidemment avec le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources et avec l'Auditeur général lui-même, et avec l'autorisation du comité exécutif du conseil, il a été décidé d'embaucher une société d'experts-conseils en gestion pour faire une étude approfondie des affaires de l'EAEC.

Plusieurs sociétés ont été appelées à soumissionner. Un comité de sélection spécial a été nommé au conseil pour choisir une des sociétés; ce fut fait au mois d'août. Nous avons donné à la société un mandat qui avait été décrit à toutes celles qui avait soumissionné:

examiner l'efficacité de la structure de l'organisation et des méthodes de prises de décisions; évaluer la convenance de la gestion financière étayant les prises de décisions, surtout pour la planification financière, le contrôle des

**[Text]**

lar respect to financial planning, project control, financial reporting and control and capital structure.

And thirdly to identify improvement opportunities, develop recommendations and assist as required with implementation of a plan to achieve greater efficiency in financial and over-all management in AECL.

We arranged for the consultants to have early access to the Auditor General's Financial Management and Control Study with instructions to them to take full account of its observations and recommendations. We put them in touch with other parts of the government service which were examining the activities and organizational structures of Crown corporations generally. The consultants began their work in September last and they completed phase one which was an over-all synoptic view of our situation by October 31. That preliminary report endorsed the Financial Management and Control Study findings of the Auditor General and laid out a program for introducing new modern financial control techniques into the company.

In November last year, with the approval of the Board of Directors, a steering committee of the board was appointed to oversee the management reorganization. It was placed under the chairmanship of an outside director with a mandate to consider the recommendations of the consultants, to monitor the progress of implementation and to report regularly and fully to the Board of Directors. There are five board members on that steering committee, two of whom are also management, myself and Mr. Foster.

We have met at least monthly since November last. This Committee has been fortunate, in my judgment, to have as its chairman Mr. Harry Macdonell, Q.C. on my right. He has been a member of our Board since April, I think, of 1975. He is a former president of Churchill Falls Corporation, a former president of Brinco. He is now a partner in the Toronto law firm of McCarthy and McCarthy. His experience, I think, uniquely fits him to offer guidance in the financial restructuring of AECL and with your permission, Mr. Chairman, and that of the Committee, I would like to invite Mr. Macdonell, who has chaired this Committee throughout, to comment on the approach that has been taken and the progress made.

**The Chairman:** Mr. Macdonell.

• 1130

**Mr. H. W. Macdonell (Chairman, Board of Directors' Steering Committee on Management Reorganization and member of Board of Directors, Atomic Energy of Canada Limited):** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Chairman, I will not repeat the background, which Mr. Campbell has outlined for you. I think, however, it is worth while spelling out the date of appointment of the committee, which was November 16, 1976, and the specific terms of reference.

**[Translation]**

projets, les rapports financiers et le système des contrôles et des immobilisations.

Troisièmement, identifier les occasions d'améliorer le système, d'élaborer des recommandations et d'aider au besoin la mise en application d'un plan pour réaliser une plus grande efficacité dans la gestion financière et globale de l'AECL.

Nous avons pris des dispositions pour que les experts-conseils aient accès dès le départ, à l'étude de la gestion et du contrôle financiers de l'Auditeur général. Nous leur avons donné des instructions afin qu'ils tiennent compte de toutes les observations et recommandations de l'étude. Nous avons établi la liaison pour eux avec les autres secteurs gouvernementaux qui étudiaient les activités et les systèmes des Sociétés de la Couronne en général. Les experts-conseils ont commencé leur travail en septembre dernier et ont terminé un aperçu général de la situation le 31 octobre. Ce rapport préliminaire appuyait les conclusions de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers de l'Auditeur général et présentait un programme pour apporter de nouvelles techniques modernes de contrôle financier au sein de la société.

En novembre dernier, avec l'autorisation du conseil d'administration, un comité directeur du conseil fut nommé pour surveiller cette réorganisation de la gestion. Il fut placé sous la présidence d'un directeur de l'extérieur qui avait pour mandat de tenir compte des recommandations des experts-conseils, de contrôler les progrès de l'application et de faire rapport régulièrement et exhaustivement au conseil d'administration. Cinq membres au conseil font partie de ce comité directeur, dont deux s'occupent également de la gestion, M. Foster et moi-même.

Nous nous sommes réunis depuis novembre dernier au moins à tous les mois. Le Comité a eu la chance, à mon avis, d'être présidé par M. Harry Macdonell, C. R., qui se trouve à ma droite. Il fait partie de notre conseil depuis avril 1975, je crois. Il était déjà président de Churchill Falls Corporation et ancien président de Brinco. Il est maintenant associé dans un bureau d'avocats de Toronto, McCarthy et McCarthy. Il a une expérience unique qui lui permet d'orienter la réorganisation financière de l'AECL et, si vous me le permettez, monsieur le président, messieurs du Comité, j'aimerais inviter M. Macdonell qui a toujours présidé le comité de direction, à nous parler de la façon dont il s'y est pris et des progrès qu'il a réalisés.

**Le président:** Monsieur Macdonell.

**M. H. W. Macdonell (président du Comité spécial du Conseil d'administration chargé de la réorganisation administrative et membre du conseil d'administration, Énergie atomique du Canada, Limitée):** Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, je ne veux pas répéter ce qu'a déjà dit M. Campbell. Je crois toutefois qu'il vaut la peine de rappeler la date de fondation du comité, le 16 novembre 1976, et le mandat qui lui avait été confié.

**[Texte]**

The committee was formed to assist with the evaluation and implementation of the management consultants' recommendations on financial management, project control and corporate structure.

The members of the committee are, as Mr. Campbell has pointed out, the Chairman and the President and three outside directors, that is nonemployee directors, Mr. David Culver who is President of the Aluminum Company of Canada; Mr. David Golden, President of Telesat Canada and myself. Serving the committee as well are three members of the consulting firm, Mr. Gordon Cowperthwaite, Mr. Glenn Grosset, Mr. Michael Kierans.

In all the committee has held eight meetings since its appointment late last year. Actually, the initial meeting of the committee was held on an ad hoc basis before its actual appointment by the board. The Chairman invited myself and Mr. Golden, as well as the other members of the committee, with the exception of Mr. Culver, to attend a meeting in Ottawa that they might be informed as to the activities of the consultants, and also to review the instructions to be given to the consultants or the instructions that had been given at that time.

At that meeting we were informed of the criticisms raised in the course of the Auditor General's investigations. We reviewed the preliminary findings with the consultants and, as I have already pointed out, their proposals for further work.

As Mr. Campbell has pointed out, the proposals for investigation and improvement in the financial affairs of AECL were favourably received by the directors, who had been concerned for some time that the financial organization was not strong enough for the rapidly increased responsibilities of the corporation. As I pointed out, the committee was formally appointed on November 16 by the board of directors, who also reviewed the proposals of the management consultants.

During December the committee met twice, on December 6 and December 13. It was at these early meetings that we directed ourselves to the establishment of the priorities and the work program that would be carried out. The establishment of priorities, of course, was most important to make sure that we would get the best results from this exercise.

It should be stated that, in general, the committee accepted that the Auditor General's concerns were well founded and that his recommendations were sensible and appropriate.

In addressing the priorities, the first priority established by the committee was the retention of a senior financial officer who would fill the position of Vice-President, Finance. Clearly, the Auditor General, in his report, had given this a high priority. The committee felt that this was a very high priority because they believed consultants working with management alone could not ensure the implementation of any recommendations they might put forward. Unless the organization had the financial strength and the financial staff for that implementation, and that implementation took place within the corporation itself, the chances of success in improving the

**[Traduction]**

Le comité a été formé pour aider à évaluer et à appliquer les recommandations des experts-conseils en gestion sur la gestion financière, le contrôle des projets et la structure de la société.

Comme l'a dit M. Campbell, les membres du comité sont le président du Conseil d'administration, le président et trois directeurs de l'extérieur, c'est-à-dire des directeurs non employés, MM. David Culver, qui est président de l'Aluminium Company of Canada, David Golden, président de Telesat Canada, et moi-même. Il y a également trois membres de la société de consultants, MM. Gordon Cowperthwaite, Glenn Grosset et Michael Kierans.

Depuis sa création l'an passé, le comité a tenu 8 réunions. En réalité, la première réunion du comité a été une séance spéciale avant même que le comité soit en vigueur. Le président m'avait invité de même que M. Golden et d'autres membres du comité, à l'exception de M. Culver, pour une rencontre à Ottawa afin de nous tenir au courant des activités des experts-conseils et de revoir les instructions qui avaient été données ou qui devaient être données à ceux-ci.

On nous a informés à cette réunion des critiques soulevées au cours des enquêtes de l'auditeur général. Nous avons examiné ces conclusions préliminaires avec les experts-conseils et, comme je l'ai déjà souligné, les propositions de ces derniers quant au travail futur.

Comme l'a dit M. Campbell, les directeurs ont favorablement accueilli les propositions d'examiner et d'améliorer la situation financière de l'EACL. Ils étaient depuis quelque temps un peu inquiets de l'organisation financière, qui n'était pas assez forte pour supporter une augmentation rapide des responsabilités de la société. Le comité a été créé officiellement le 16 novembre, par le conseil d'administration qui a également révisé les propositions des experts-conseils en gestion.

Au cours du mois de décembre, le comité s'est réuni à deux reprises, les 6 et 13 décembre. C'est à ces réunions du tout début que nous avons voulu établir les priorités et un programme de travail. Il était très important évidemment de fixer ces priorités afin d'obtenir les meilleurs résultats possible.

Il faut ajouter qu'en général le comité croyait que les préoccupations de l'auditeur général étaient bien fondées et que ses recommandations étaient sensées et appropriées.

La première priorité du comité c'était d'obtenir les services de l'agent financier senior qui remplirait le poste de vice-président aux Finances. Il est évident que l'auditeur général avait donné à cette décision une priorité élevée. Le comité était également de cet avis, et il croyait que les experts-conseils travaillant avec la direction seulement ne pouvaient garantir qu'on donne suite à toutes les recommandations présentées. A moins que l'organisation ait la force financière et le personnel compétent pour agir, et que le travail se fasse au sein même de la société, ses chances d'améliorer l'administration financière n'étaient pas très bonnes. Ce fut donc la première priorité.

## [Text]

financial administration were not good. So that was the highest item of priority established at that time.

We also established priorities in the approach to the various suggestions of the Auditor General. Clearly, at the top of the list was an accurate assessment of the present state of financial administration within the company. Clearly we had to have that as the starting point, and secondly we had to be clear that we did not, in the process, destroy operations which were working well or, indeed, concentrate on the good parts of the organization and not on the areas that would require improvement.

• 1135

The second priority was to develop work packages that could be worked with in the development of control procedures.

The next priority was the development of reporting packages, and that is the actual documents to be used in the information system which would provide up-to-date financial information, in readable and comparable form, to management and to the directors.

Finally, and not because it is less important but, perhaps, because it was difficult to address these subjects until some of the other subjects had been addressed, we would place in priority, such items as estimating, audit, electronic data processing, planning, pricing, et cetera, all of which would have to be addressed in detail when the fundamental systems were in order.

The other area of priorities we had to direct ourselves to were the actual divisions of the Company. And here, our guideline was the actual financial involvement of the Corporation. And, at the top of our list of priorities, we placed the Heavy-Water Projects Division because, not only are large sums of money directly under the control of the corporation, but also it is both the owner of, and the manager, of those projects, although it has other managers operating for it.

Second, but almost at the same level of importance, was Power Project. Actually could we have started on either one of those. We chose to start with Heavy-Water Projects and to move rapidly into Power Projects.

Commercial Projects was given a priority below those two simply because the amounts involved were relatively small.

Mr. Campbell suggests that I explain the operations of the Commercial Projects. This is the operation which manufactures and markets radio isotopes for medical and industrial purposes. The actual dollars in plant are not that large. It is in operation. It is not in the process of capital construction and, for those reasons, we felt it should be further down in the items to be approached, although very definitely to be approached.

And the same is true of research although, again, this is to be carefully investigated as part of the total program.

## [Translation]

Nous avons également établi des priorités pour la méthode à adopter quant aux diverses suggestions de l'auditeur général. Il est évident qu'au haut de la liste des priorités se trouvait une évaluation exacte de l'état présent de l'administration financière au sein de la société. Il fallait que ce soit là le point de départ et, deuxièmement, il fallait établir très clairement qu'en ce faisant, on ne détruisait pas les opérations qui fonctionnaient bien mais se concentraient dans les bons secteurs de l'organisation au lieu de ceux qui avaient besoin d'être améliorés.

La seconde priorité était de mettre au point des systèmes de travail qui s'intégreraient à l'élaboration des méthodes de contrôle.

La priorité suivante était de trouver des mécanismes de rapport, c'est-à-dire les documents qui devaient servir dans le système d'information pour obtenir des renseignements financiers à jour, faciles à lire et permettant une comparaison pour l'administration et les directeurs.

Finalement, et non pas parce que c'est moins important, mais peut-être parce qu'il était plus difficile de s'y attaquer avant que d'autres questions aient été réglées, nous avons établi des priorités pour l'évaluation, la vérification, le traitement électronique des données, la planification, l'établissement des prix, etc., toutes activités qu'il fallait examiner en détail une fois que le système de base était en ordre.

Nous avons également abordé un autre secteur de priorités, celui des divisions au sein de la société. Nous avions pour nous diriger la participation financière actuelle de la société. En tête de liste des priorités, nous avons placé la division des projets d'eau lourde, non seulement parce que des sommes importantes engagées relèvent directement du contrôle de la société, mais également parce que la société est à la fois le propriétaire et le gestionnaire de ces projets, même s'il y a d'autres gestionnaires.

Deuxièmement, d'une importance presque équivalente, il y avait les projets d'énergie. Nous aurions pu commencer par un ou par l'autre de ces projets. Nous avons choisi de commencer par les projets d'eau lourde pour passer rapidement aux projets d'énergie.

Les projets commerciaux ont reçu une priorité inférieure à ces deux catégories de projets simplement parce que leur nombre était relativement moins élevé.

M. Campbell me suggère d'expliquer les opérations des projets commerciaux. Il s'agit de la fabrication et de la mise en marché des radioisotopes à des fins médicales et industrielles. La valeur en dollars de cette usine n'est pas tellement élevée. C'est un projet en activité, il n'y a pas d'immobilisation de capitaux pour la construction, et pour ces raisons nous avons cru le placer en bas de liste, même s'il fallait définitivement s'y intéresser.

C'est vrai également pour la recherche même si là encore il faut qu'elle soit examinée soigneusement comme faisant partie d'un programme global.

## [Texte]

Finally, we addressed ourselves to the whole area of additional staffing, as the Auditor General pointed out. The control function did not have the priority within the Corporation that we believed it should have, the same being true of internal audit and planning. However, it was our belief that direction in this area should await the appointment of a Vice-President—Finance for he should really have an input into the decisions and the staffing of those functions. So, while they are very important items, we felt we had to direct ourselves to the appointment of the Vice-President of Finance.

Obviously the key in these early days was the appointment of the Vice-President of Finance and consultants were instructed to identify candidates this would be a difficult job to fill. I can say, from some experience in the past, that competent people in this area are difficult to find, particularly with the experience we require. Here, I think we have been extremely fortunate in obtaining the services of Mr. James Hardwick, who is the retired Controller of the Aluminum Company of Canada Limited. It is hard for me to imagine an industry, which faces the same kind of problems of large capital projects and long lead times, and which would be closer than the Aluminum Company's operations. Here, I might say that Mr. Culver obviously was helpful in persuading Mr. Hardwick to take on this difficult task. We, as I have pointed out, consider this appointment key to the successful improvement of financial controls. Mr. Hardwick has already addressed himself to the question of staffing in the areas of comptroller, internal audit and financial planning, and while he has made considerable progress in this area—and I think he should outline his moves in this area to you—I think I would like to say that one cannot expect this process to happen overnight. It will require considerable attention on the part of management, and improvement in financial controls will continue hopefully for the life of this Corporation, because I do not know of any corporation that cannot benefit from improving its financial controls.

• 1140

While I have outlined briefly the priorities which we established in our earlier meetings, since our December meetings we have met monthly and on some occasions twice a month, and at these meetings we have reviewed the progress of the consultants, and measured their progress against the specific recommendations of the Auditor General. The document which Mr. Campbell mentioned earlier attempts to compare those recommendations against progress as recently as we could do so. We have kept the Auditor General informed and I think, and I hope, he will agree that at this point in time we have made considerable progress, but the job is far from finished.

In addition, of course, the steering committee has addressed itself to other management matters, and we expect that with the appointment of Mr. Hardwick, who, by the way, has been present at our committee meetings since his appointment, he will be bringing other matters to our attention which require attention.

The present status is that the consultants have identified work packages and reporting packages for heavy water

## [Traduction]

Enfin, nous avons abordé le domaine de la dotation en personnel additionnel, comme l'a souligné l'Auditeur général. Le contrôle n'avait pas dans la société la priorité qu'à notre avis il devait avoir, et c'était vrai également pour la vérification interne et la planification. Toutefois, nous avons cru qu'il fallait attendre la nomination d'un vice-président aux finances pour qu'il ait son mot à dire dans les décisions à prendre et dans la dotation en personnel pour ces fonctions. Même si ce sont là des articles très importants, nous avons voulu commencer par nommer un vice-président aux finances.

Il est évident que le facteur clé au cours de ces premiers jours était la nomination d'un vice-président aux finances et on a demandé aux experts-conseils de nommer des candidats qui pourraient remplir ce rôle difficile. Je dois dire que d'après mon expérience les gens compétents dans ce domaine sont difficiles à trouver, surtout à cause de l'expérience que nous exigeons. Nous avons eu beaucoup de chance de pouvoir obtenir les services de M. James Hardwick, contrôleur retraité d'Aluminum Company of Canada Limited. Il m'est difficile de songer à une industrie faisant face au même genre de problèmes de projets d'immobilisation de capitaux importants et de longs délais, qui pourrait se rapprocher de l'Aluminum Company. Je souligne ici que M. Culver nous a beaucoup aidés à persuader M. Hardwick d'accepter cette tâche difficile. Comme je l'ai dit, nous considérons cette nomination comme essentielle pour l'amélioration des contrôles financiers. M. Hardwick s'est attaqué au recrutement au niveau du contrôleur, de la vérification interne et de la planification financière. Il a fait des progrès considérables, il devrait d'ailleurs vous en parler lui-même, mais tout cela ne peut se faire du jour au lendemain. Il faudra que la direction y veille constamment. Il faudra continuer d'améliorer les contrôles financiers tant que la société existera. Il y a toujours place à l'amélioration. C'est vrai pour n'importe quelle société.

J'ai parlé des priorités qui ont été établies lors des réunions précédentes. Depuis décembre, nous nous sommes réunis tous les mois et parfois deux fois par mois. Nous avons, lors de ces réunions, examiné les progrès réalisés par les experts-conseils et essayé de voir ce qui a été fait pour répondre aux recommandations de l'Auditeur général. Le document qu'a mentionné tout à l'heure M. Campbell indique les progrès qui ont été réalisés à cet égard. Nous avons tenu l'Auditeur général au courant de toutes les mesures que nous avons prises. Il est sûrement d'accord pour dire que nous avons fait des progrès considérables quoiqu'il reste encore beaucoup à faire.

Le comité de direction s'est attaqué à d'autres problèmes d'ordre administratif. M. Hardwick, qui a été nommé récemment et qui a assisté à toutes les réunions du comité depuis, nous soumettra toutes les questions qui méritent notre attention.

Pour l'instant, les experts-conseils ont établi des marches à suivre pour les travaux et pour les rapports à l'égard des

*[Text]*

projects and power projects. They are now involved in the same process with the Commercial Products Organization and with the head office and will be directing their attention to the research organization.

The Committee and the Board have approved new rules for Board authorizations, new rules for approvals within the Company management itself and some re-organization of functions of senior personnel. We are in the process of conducting an audit of all major projects. The main area of implementation still remains to be completed. However, we expect we will be directing our full attention to that now.

I have emphasized the importance of the Vice-President's, the Vice-President of Finance, attention to the implementation of these recommendations, and he will undoubtedly comment on that.

In summary, we have accepted the principle recommendations of the Auditor General and we will be making every effort to implement them. As the Auditor General has observed in his report, AECL has moved from a research organization to broadly diversified activities on a large scale. The larger part of this process has taken place, I think, in the last five years. AECL is now a major nuclear plant contractor, the builder and operator of extensive chemical plants and the provider of major design and engineering services. To a large extent, this has resulted in the success of its program and the outstanding performance of the Pickering Reactor. We recognize that such a rapid growth, particularly in a capital intensive industry, requires tight financial controls, and we mean to have them.

• 1145

Finally, we have kept the Auditor General informed of our progress and I expect, at this stage at least, he will feel that we are on the right track and are making good progress.

Gentlemen, Mr. Hardwick, I am sure, would be prepared to bring you up-to-date on his implementation progress.

Mr. Chairman, I do not know whether you would rather that I answer questions or whether you would rather hear from Mr. Hardwick at this point.

**The Chairman:** I think the Committee, as long it is not too long, Mr. Hardwick, because members do have questions, would like to hear from you.

**Mr. J. Hardwick (Vice-President, Finance, Atomic Energy of Canada Limited):** Okay, Mr. Chairman, I would be happy to. I would like to correct one description of me, Mr. Macdonell, that I was never the Comptroller of Alcan, but for the record, I retired as President of Alcan, Asia Limited, which is a rather large territory embracing Japan, China and Southeast Asia. Prior to that, I was the Financial Vice-President for the Alcan group. Comptrollership its a function that I am going to be having some fun with in AECL, so perhaps the description is very fitting.

*[Translation]*

projets relatifs à la production d'eau lourde et d'électricité. Ils font le même travail pour le secteur des produits commerciaux et le bureau principal. Par ailleurs, ils entendent aborder le secteur de la recherche.

Le comité et le conseil d'administration ont accepté les nouveaux règlements touchant les autorisations par le conseil d'administration, les approbations données au niveau de la direction. Ils ont accepté également des changements dans les fonctions des principaux dirigeants. Nous menons une vérification de tous les principaux projets. Il reste beaucoup de recommandations à appliquer. Nous entendons bien nous y attaquer.

J'ai parlé de l'importance du poste d vice-président aux finances, de l'attention qu'il doit porter à ces recommandations. Il voudra sûrement y revenir lui-même.

En résumé, nous avons accepté l'essentiel des recommandations de l'Auditeur général et nous faisons des efforts pour les appliquer. Comme l'Auditeur général le fait remarquer lui-même dans son rapport, l'EAEL a laissé la simple recherche pour aborder d'autres secteurs d'activité sur une grande échelle. Ce processus s'est déroulé en grande partie dans les cinq dernières années. L'EAEL est maintenant un entrepreneur important d'usines nucléaires, un constructeur, un exploitant d'usines de produits chimiques et un fournisseur de services de design et d'ingénierie. Tout cela est dû au succès qu'a obtenu son programme et à l'excellent rendement du réacteur de Pickering. Nous admettons facilement qu'en cette période de croissance, surtout dans une industrie comme la nôtre qui demande des capitaux considérables, il nous est nécessaire d'avoir des contrôles financiers rigoureux et nous entendons bien les mettre en place.

Enfin, il faut dire que nous avons tenu l'Auditeur général au courant de ce que nous faisons. J'espère qu'il sera d'accord pour dire que nous sommes au moins dans la bonne voie et que nous faisons des progrès.

Maintenant, je suis sûr que M. Hardwick est prêt à faire le point pour ce qui est des progrès dans l'application des recommandations.

Monsieur le président, je ne sais pas si vous voulez que je me prête aux questions des membres du Comité ou que M. Hardwick prenne la parole dès maintenant.

**Le président:** J'espère simplement que vous ne prendrez pas trop de temps, monsieur Hardwick. Les membres du Comité ont quand même des questions.

**M. J. Hardwick (vice-président, finances, Énergie atomique du Canada, Limitée):** Très bien, monsieur le président. J'aimerais apporter une correction en ce qui me concerne, monsieur Macdonell. Je n'ai jamais été contrôleur de l'Alcan, mais j'agissais comme président de l'Alcan (Asia) Limited, au moment où j'ai pris ma retraite. J'avais à couvrir un territoire considérable dans le Japon, la Chine et l'Asie du Sud-Est. J'avais été auparavant vice-président aux finances pour le groupe Alcan. La fonction de contrôleur, je l'exercerai auprès de l'EAEL. J'aurai sûrement beaucoup de plaisir à le faire.

## [Texte]

Mr. Chairman, Mr. Macdonell has covered a lot of the ground I would like to discuss, but I think perhaps it will be of some interest to tell you how I went about integrating myself into AECL and the problems which I encountered in doing so.

I was welcomed extremely well by the management and the staff and I received every co-operation I could possibly look for. I started off by reviewing the entire organization, introducing myself to the senior members of the staff and quickly concluded that the findings of the Auditor General were right dead on target because it was clear that technically and from a research and development point of view AECL has a fantastically strong organization, but in the financial and control areas it was clear that they were inadequately staffed and the persons responsible for the financial organization were overworked, so I had to address myself to straightening out the financial side of the business.

Before I started that, I took the opportunity with the encouragement of management of visiting all the sites with which we are concerned in Canada. I went to Pickering and saw what a reactor looked like, I saw it in operation. I went to Douglas Point, saw the prototype which we owned, and I went down to Port Hawkesbury, the heavy water plant, and to Glace Bay where we are still having problems and they will persist for quite some time. I then visited the two research organizations, Whiteshell and Chalk River and found myself being extremely well received and getting well indoctrinated into the objectives of the organization.

Then, of course, I had to get down to the meat of the problems facing me and it caused me to make a full review of the financial staff requirements. I quickly concluded that we had to establish the comptrollership functions throughout the organization. The controls were inadequate. There was no leadership in them. The Treasurer certainly did not have time to address himself to those problems. So, I went after getting a comptroller immediately and I am happy to report that we found one and he started work on May 1.

The next area—I am going to keep this brief if I can—that bothered me was the Internal Audit Department which really had no more function than being a checking and ticking process going back to the very old fashioned way of auditing and we had no sort of addressing to the operational type of audit where the man put himself into the business so he would understand it, he could contribute and talk to the managers and be part of a team and really make some contribution. So I addressed myself to finding a man for that job and I think I am going to hire him at 4.30 this afternoon. I am pretty certain we are going to get him and he will start work as quickly as his present employer will release him, and I hope that this will enable us to get better control of the organization and, also, to inspire and to stimulate the people in the field, who have been getting no sort of direction or motivation from these areas. We think we are going to move quickly on that.

• 1150

In tackling these two particular functions, when I started, I had not read the Financial Management Control Study but I was very pleased that when I read those recommendations they

## [Traduction]

M. Macdonell a déjà couvert pas mal de terrain. Cependant, vous êtes peut-être intéressés à savoir comment je me suis intégré à l'ACEL et quels sont les problèmes que j'ai rencontrés à ce moment.

J'ai été extrêmement bien accueilli par la direction et par le personnel. J'ai reçu toute la coopération à laquelle je pouvais m'attendre. J'ai commencé par examiner l'organisation, je me suis présenté aux principaux dirigeants et me suis rendu compte rapidement que les conclusions de l'Auditeur général étaient tout à fait justifiées. Il était clair que du point de vue technique, du point de vue de la recherche et du développement, l'EAEL était un organisme très fort. D'autre part, il était évident aussi qu'au niveau des finances et des contrôles il n'y avait pas suffisamment de personnel. Les responsables de la gestion financière étaient débordés. Je me suis donc attaqué au côté financier de l'entreprise.

Avant de procéder cependant, j'ai voulu, avec l'encouragement de la direction, visiter toutes les installations de la société au Canada. Je me suis rendu à Pickering pour voir fonctionner un réacteur. Je suis allé à Douglas Point pour y examiner le prototype de la société. J'ai visité Port Hawkesbury, l'usine d'eau lourde qui s'y trouve, Glace Bay, où il y a des problèmes depuis fort longtemps. Je me suis rendu aux deux stations de recherche, Whiteshell et Chalk River et y ai été reçu très bien. Les gens de là-bas en ont d'ailleurs profité pour me faire part de leurs objectifs.

Ensuite, je me suis attaqué au cœur du problème et j'ai commencé à examiner les besoins de personnel financier. J'en suis rapidement venu à la conclusion que nous devions avoir un contrôleur pour l'ensemble de l'entreprise. Les contrôles étaient vraiment insuffisants. On ne pouvait s'y fier. Le trésorier n'avait pas lui-même le temps de se pencher sur ces problèmes. J'ai voulu tout de suite trouver un contrôleur et il me fait plaisir d'indiquer que j'ai réussi. Il est entré en fonction le 1<sup>er</sup> mai.

Je veux procéder rapidement. Le domaine suivant auquel je me suis attaqué a été la section de la vérification interne. Celle-ci en était restée à l'ancienne méthode de vérification qui consistait simplement à cocher des colonnes de chiffres. Le vérificateur ne faisait aucun effort pour examiner le côté opérationnel, s'intégrer à l'entreprise pour mieux comprendre ce qui s'y passait. Il avait pu ainsi parler aux directeurs, faire partie de l'équipe et apporter quelque chose. Je voulais donc quelqu'un qui pouvait faire ce travail. Je suis censé embaucher une personne à 16 h 30 cet après-midi. Je suis à peu près sûr que nous pourrions nous entendre et que la personne en question entrera en fonctions rapidement puisque son employeur actuel la laissera partir. Nous pourrions ainsi instaurer un meilleur contrôle dans l'entreprise en plus de motiver les gens qui sont déjà là et qui n'ont eu jusqu'à présent aucune orientation précise à suivre. Nous pensons pouvoir procéder rapidement.

Au moment où j'ai entrepris ce travail, je n'avais pas encore lu l'Étude de la gestion et du contrôle financiers mais j'ai constaté au moment de le faire que les recommandations qui y

*[Text]*

were right bang on to what I would have done without the assistance of those recommendations. And, coming from the outside world of business, I must say they are just about what you would do if you were in Alcan or International Nickel or any other logical operation, so I am very pleased to have this guide sheet which came out of the Financial Management Control Study and it has been most helpful to me.

I must say that finding people to fill jobs in AECL has not been the easiest task in the world. I have had to do a bit of a selling job on the enthusiasm I have developed toward the industry and the potential there is in the work in the Corporation and if the objectives are achieved, in any shape or form, in the future for the sale of the CANDU reactor, there is a rewarding and fulfilling career within the organization.

Now the next area that bothered me a little bit—there is some emphasis in the FMCS—was that we did not seem to have any planning in the organization. We still do not, as a matter of fact, but what we have, now, is that we have nominated a Planning Officer who will work very closely with the new Comptroller, with the Treasurer and with the VP-Finance and already we have presented to the Board some preliminary views and ideas as to how we shall present planning to them in the future.

We have been most fortunate in getting a man who is not accounting trained, he has a PhD in chemistry, and he is showing great signs of being a man who will enable the planning function of this Corporation to be fulfilled with a broader concept than there would be if he were just coming, say, from the audit environment as just a figure man.

I am very pleased with this appointment and I think he will serve the Board well in the coming months and the two or three years in which I expect he will follow this job.

One of the other major problems, that I was faced with, was the presence of the Peat, Marwick group with the studies, and I quickly moved into integrating with them and, as a consequence, we have now got several of our own people working on the job with Peat, Marwick & Co., working with them so that when they leave, these nominees will stay in these particular functions and, hopefully, benefit by their association with the Peat, Marwick group.

I will not comment any further on that.

The areas of financial risk, such as the heavy water plants and the outside projects, of course, are very important for us and we have to address ourselves very quickly to those and get a fix on them. As a consequence of this need, we are drafting, presently, some standard practices which will require adequate and full documentation before any capital expenditures are approved by either the management or the Board so that the full story will be known before we start.

On the question of projects, such as the overseas projects in Korea and Argentina, they are a little bit more difficult but we are drafting standard practices there which will cause us to go

*[Translation]*

étaient indiquées allaient droit au but et que c'est ce que j'aurais souhaité moi-même comme mesures. Je puis parler de l'entreprise privée pour en avoir été. Je dois dire que les recommandations auraient été les mêmes s'il s'était agi de l'Alcan, de l'International Nickel ou de toute autre entreprise logique. Je suis donc très heureux d'avoir comme guide cette Étude de la gestion et du contrôle financiers. Elle m'a été très utile.

Par ailleurs, je dois avouer que trouver des gens pour remplir des postes à l'EACL n'a pas été une tâche de tout repos. J'ai dû faire appel à l'enthousiasme que j'ai acquis pour la société et pour les possibilités qu'elle représente. J'ai dû indiquer que si les objectifs qu'elle s'est fixés sont atteints, si les ventes futures de réacteurs CANDU se matérialisent, il est possible de faire une carrière bien remplie au sein de l'entreprise.

Il y avait un autre domaine qui m'inquiétait. L'Étude de la gestion et du contrôle financiers insistait d'ailleurs là-dessus. Il ne semblait pas y avoir de planification au sein de l'entreprise. Il n'y en a toujours pas, mais nous avons nommé un agent de planification qui travaillera en étroite collaboration avec le nouveau contrôleur, avec le trésorier et avec le vice-président aux finances. Nous avons d'ailleurs fait part au conseil d'administration de certaines idées concernant la façon dont nous entendons procéder pour établir une planification à l'avenir.

Nous avons eu la chance d'avoir quelqu'un qui n'avait pas de formation de comptable. Il a un doctorat en chimie. Il est permis de croire qu'il abordera sa fonction de planificateur dans l'entreprise dans un contexte beaucoup plus large que s'il avait été simplement vérificateur ou comptable.

Je suis très satisfait de sa nomination. Il fera un excellent travail pour le conseil d'administration lors des prochains mois et lors des deux ou trois années pendant lesquelles il fera ce travail.

Un autre problème auquel j'avais à faire face était la présence du groupe Peat, Marwick qui menait certaines études. J'ai voulu tout de suite participer à son travail. Nous avons maintenant des collaborateurs avec Peat, Marwick de façon que lorsque ce groupe nous quittera nous aurons des gens pour le remplacer. Nous comptons bien qu'ils profiteront de cette expérience avec Peat, Marwick.

Je vais laisser ce sujet maintenant.

Les projets qui présentent des risques financiers, comme les usines d'eau lourde et les projets à l'extérieur, retiennent notre attention. Nous devons essayer de résoudre rapidement les difficultés qui se présentent à ce niveau. C'est ainsi que nous sommes à établir certaines politiques qu'il faudra suivre. Il sera exigé des pièces adéquates et complètes avant que tout projet d'immobilisation soit approuvé par la direction et le conseil d'administration. Ainsi, tous les faits seront connus d'avance.

En ce qui concerne les projets à l'extérieur, comme ceux qui ont été menés en Corée et en Argentine, les problèmes ne sont pas aussi faciles à résoudre, mais nous mettons au point une

## [Texte]

through the variety of checkpoints which will alert the management to the problems that can arise from going into these areas of business. You know Korea is quite different from Manitoba and Argentina is very different from B.C. It is a different ball game. So we are doing some work on that with the assistance of Peat, Marwick and I feel that in short order we will have it fixed that the next time we go into an overseas job we will have the checkpoints thoroughly spelled out for us, and we will have a better prospect of getting control over projects in the future.

• 1155

One of the problems the steering committee will be addressing itself to is the restructuring of the capital structure of the corporation. I am being most reluctant to make any recommendations on this. In case this Committee is interested, I do not propose to make any recommendations until we have before us a balance sheet for March 31, 1977, with which we agree and the Auditor General agrees. Once we get that document before us, we shall start to make the recommendations.

I think that is all I have to say, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hardwick. The Auditor General is indicating that he has no statement to make on it.

The list of questioners I have: Mr. Clarke, the Chairman would like to ask some questions, and Mr. Francis, in that order, and Mr. Dupras as well. I think we might as well stick to the 10-minute idea and then the supplementaries. Mr. Clarke, 10 minutes, please.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** On this, by the way, I think it still would be preferable, initially anyway, to direct your questions to Mr. Campbell and then he could indicate whether he thought Mr. Macdonell, Mr. Hardwick, or whoever, could answer.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** If I may, Mr. Chairman, I would like to commend the committee of the board of directors, the five men, and in particular the three outside directors represented here by Mr. Macdonell. I understand that they have done a Trojan's job at no extra cost to the corporation, which is always nice to hear.

The area I would like to ask a question or two in, Mr. Campbell, is the internal audit section. I notice in the recommendations, on the next-to-last page, that no action has been taken on the recommendation about an operational audit role's being established. If I can put it together in one question, the next recommendation there to do with the manager of internal audit, the actions to date, indicates:

Manager, internal audit, being sought to report to Vice-President, Finance.

Of course, that was the recommendation that he should report to the Vice-President, Finance.

## [Traduction]

façon de procéder qui nous permettra une vérification à diverses étapes et qui avertira la direction des problèmes qui peuvent survenir. La Corée ne se compare pas au Manitoba et l'Argentine est différente de la Colombie-Britannique. Il y a pas de comparaison possible. Nous avons donc pris certaines mesures avec l'aide de Peat, Marwick et je pense que le problème sera résolu la prochaine fois que nous conclurons un contrat avec un pays étranger. Les techniques de vérification seront précisées et, à l'avenir, il sera plus facile de surveiller la mise en œuvre des projets.

Le comité directeur pourra étudier la question des actifs de la société. Je me refuse à formuler des recommandations à ce sujet. Je ne propose pas que l'on en formule avant que nous soyons saisis du bilan financier pour l'exercice se terminant le 31 mars 1977. L'auditeur général et nous tous sommes d'accord là-dessus. Une fois que nous en serons saisis, nous pourrions commencer à formuler des recommandations.

Monsieur le président, je pense que c'est là tout ce que j'avais à dire.

**Le président:** Merci, monsieur Hardwick. L'auditeur général indique qu'il n'a pas de déclaration à faire à ce propos.

Voici la liste des personnes qui veulent intervenir: M. Clarke, le président, M. Francis et M. Dupras. Je pense que nous pourrions accorder dix minutes à chacun, plus quelques minutes pour les questions supplémentaires. Monsieur Clarke, vous avez dix minutes.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Soit dit en passant, je pense qu'il serait préférable que vous adressiez vos questions à M. Campbell, qui pourrait ensuite indiquer qui de M. Macdonell ou de M. Hardwick serait le mieux en mesure de répondre.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, j'aimerais féliciter le comité spécial du conseil d'administration, les cinq hommes, et en particulier les trois membres de l'extérieur représentés ici par M. Macdonell. Je crois savoir qu'ils ont réalisé des travaux dignes d'un Hercule, et il n'en a rien coûté de plus à la société, ce qui est toujours très agréable à entendre.

J'aimerais poser quelques questions à M. Campbell à propos des parties relatives aux vérifications internes. J'ai remarqué une recommandation qui figure en page 5 et qui indique qu'aucune fonction de vérification opérationnelle n'a été établie. Je vais essayer de poser une seule question. Je ferai maintenant allusion à la recommandation suivante, relative au chef des vérifications internes. Au sujet des mesures prises, on signale:

Le chef des vérifications internes va soumettre ses rapports au vice-président, Finances.

Bien sûr, on recommandait qu'il fasse ses rapports au vice-président, Finances.

**[Text]**

The question would be: Why has no action been taken on that first recommendation? And in the second case: Who is managing the internal audit section now, and why is not the report being made to the Vice-President, Finance, by whoever it is?

**Mr. Campbell:** Mr. Clarke, if I may briefly answer this. This is a little out of date in that the individual who is being recruited this afternoon is, indeed, for the internal audit. But I would like Mr. Hardwick to explain, from his point of view, the delay—although there has not been any great delay in this—and what he envisages by way of a role for the new internal auditor.

**Mr. Hardwick:** Mr. Chairman, there has been no delay in recruiting a manager or chief internal auditor at all. As a matter of fact, I have been exactly three months with the corporation—three months and seven days—and within a week of arriving we had ads running in the Canadian papers in Toronto, Montreal, Ottawa, and the response was not particularly inspiring, we did not get the kind of people I was looking for. I could have hired someone six weeks ago but I refused to do so, because if we go for perpetuating the sort of organization we have for internal audit now we would be no further ahead than we were a year ago, so I took my chances of waiting. It has been rewarding, because we have a very good man, I think, and I think he will integrate well. He is a good age, he is about 45 to 46 years of age, well experienced, with a good work record and, hopefully, he will start work shortly. We will define his role for him. We will discuss it with him, and it will certainly be in keeping with the Auditor General's recommendations. And I want him to be a chief internal auditor of the operation. That is what we are looking for, a man who will be knowledgeable about the business, will integrate well into the corporation, and will relate to management and make constructive ideas. We do not want just the old-fashioned internal auditor. This is no reflection on the present incumbent who is about to retire some time this year, because he has not been given other directives in the past. I think we are on target now and this man will be starting to work not later than July 1, hopefully before June 1.

• 1200

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Thank you. Has the incumbent been reporting to you, Mr. Hardwick?

**Mr. Hardwick:** No, the present incumbent has not been reporting to me. To answer the question fairly, I suppose there has been very little for him to report, because he has not really been functioning in the fashion that was envisaged by the Auditor General.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Mr. Hardwick, you mentioned the March 31, 1977 financial statement. How long do you anticipate, for internal purposes, in other words internal

**[Translation]**

Je voudrais savoir pourquoi on n'a pas donné suite à cette première recommandation? Deuxièmement, j'aimerais savoir qui dirige maintenant le service de vérification interne et pourquoi on ne fait pas rapport au vice-président, Finances?

**M. Campbell:** Monsieur Clarke, permettez-moi de donner une brève réponse à vos questions. Ces remarques sont quelque peu dépassées dans la mesure où la personne qui a été engagée cet après-midi sera responsable de la vérification interne. J'aimerais que M. Hardwick vous explique pourquoi, à son avis, il y a eu retard, bien que ce retard ne soit pas si important, et quel sera le rôle du nouveau vérificateur interne.

**M. Hardwick:** Monsieur le président, il n'y a absolument pas eu de retard dans le recrutement du chef de la vérification interne. D'ailleurs, voilà exactement trois mois et sept jours que je travaille pour la société et je puis vous dire que, une semaine après mon arrivée, nous avons publié des annonces dans les journaux de Toronto, de Montréal et d'Ottawa mais, malheureusement, les réponses que nous avons reçues n'ont pas été satisfaisantes, loin de là. Je n'ai pas pu trouver la personne que je cherchais. J'aurais pu engager quelqu'un il y a six semaines, mais j'ai refusé de le faire parce que si nous choisissons de garder la même organisation que maintenant dans le domaine de la vérification interne, nous ne ferons pas de progrès. Par conséquent, j'ai pris le risque d'attendre. J'ai été récompensé parce que nous avons maintenant trouvé quelqu'un parfaitement compétent qui, je pense, pourra très bien s'intégrer dans notre société. Il a environ 45 ou 46 ans, il connaît très bien ce domaine et nous espérons qu'il commencera à travailler très rapidement. Nous lui préciserons le rôle qu'il aura à jouer. Nous en parlerons avec lui et nous veillerons très certainement à respecter les recommandations formulées par l'Auditeur général. J'ai l'intention qu'il soit le chef des vérifications internes. C'est là la personne que nous cherchions, une personne qui connaisse ce domaine, qui s'intègre bien à la société, qui se tienne en rapport avec les services de gestion et qui avance des idées constructives. Nous ne voulons pas d'un de ces vérificateurs internes d'antan. Mes remarques ne visent pas celui qui est à ce poste actuellement, il va partir en retraite cette année mais, dans le passé, on n'a pas reçu les directives qu'il fallait. Je pense que maintenant nous sommes sur la bonne voie et la personne que nous avons engagée commencera à travailler dès le premier juillet, j'espère dès le premier juin.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Merci. Monsieur Hardwick, est-ce que celui qui est en poste actuellement vous soumettait ses rapports?

**M. Hardwick:** Non. Pour mieux répondre à votre question, je dois dire qu'il n'avait pas véritablement lieu de soumettre des rapports parce qu'il n'a pas travaillé comme l'Auditeur général l'envisageait.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur Hardwick, vous avez fait allusion au bilan financier pour l'exercice se terminant le 31 mars 1977. Compte tenu de la vérification interne, quand serez-vous en mesure de le présenter?

## [Texte]

study purposes, it would take you to produce your financial statements?

**Mr. Hardwick:** Well, our annual meeting is scheduled for June 21 and they will be ready for then. So, dating back from that, we would hope to have them ready by about June 7.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** And that would include the audit work as well.

**Mr. Hardwick:** Well, I cannot speak for the Auditor General, but I hope it does.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** Right. Mr. Campbell, there is nothing personal involved here—I hope Mr. Hardwick will understand—but several references have been made to the fact that Mr. Hardwick is retired and he himself referred to the younger man that was coming in perhaps in the new job. I wondered if the corporation was concerned with the relative age of the new Vice-President of Finance, in view of the continuing importance of that position to the company.

**Mr. Campbell:** No, Mr. Clarke, we were not, especially after I learned that he was going skiing in Switzerland at the age of 67. The truth is that in Crown corporations we are unable at this moment in time to pay the kind of salaries that are warranted for the magnitude of the business that AECL is undertaking. And we were very lucky, in fact, to get a man who has a sort of national service and already in receipt of a pension, who was prepared to work for AECL for an amount that was within our means, and he brought with him all of the experience and talent that we were seeking. Now, I believe it is not Mr. Hardwick's intention to stay forever, although I think his health would permit another 20 years easily. It is frightening. Our arrangement is a two-year one with him. He thinks it is only one but it is two—I have made up my mind on that already—and in that period of time he hopes to recruit and train a team younger that can continue another 20 years with the corporation. And I am confident that he can do so.

**Mr. Clarke (Vancouver Quadra):** It seems, Mr. Chairman, AECL is being subsidized either by Alcan's pension plan or Mr. Hardwick personally, I am not sure.

Mr. Chairman, a final question would be to the Auditor General. Will we be hearing a comment from the Auditor General on the progress? I think it is helpful to the Members of the Committee to know how the Auditor General feels with the report updating that has been given to us.

• 1205

**Mr. J. J. Macdonell (Auditor General of Canada):** Well, Mr. Chairman, I have no hesitation in saying that from our standpoint the response of the company to our financial management control study and to our findings and our recommendations has been, I would term it, pretty well a model, starting from the time that I first met Mr. Campbell to which he referred. Early in August my colleagues had already discussed with members of the staff some aspects of our detailed report but it was at that time that I presented Mr. Foster and Mr.

## [Traduction]

**M. Hardwick:** Il sera prêt pour notre réunion annuelle qui se tiendra le 21 juin. Par conséquent, je pense qu'il pourrait être disponible dès le 7 juin.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** La vérification sera terminée?

**M. Hardwick:** Je ne puis répondre pour l'Auditeur général mais j'espère que oui.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Très bien. Monsieur Campbell, mes remarques ne visent personne en particulier, et j'espère que M. Hardwick comprendra, mais on a fait plusieurs fois allusion au fait que M. Hardwick était à la retraite et il a lui-même fait allusion à la personne, plus jeune, qui allait sans doute assumer la nouvelle fonction. Je me demande si la société s'était préoccupée de l'âge avancé du nouveau vice-président, Finances, étant donné qu'il s'agit là d'un poste important.

**M. Campbell:** Non, monsieur Clarke, nous ne nous étions pas préoccupés de son âge avancé, d'autant plus que nous savions qu'à 67 ans il allait toujours faire du ski en Suisse. Le fait est que les sociétés de la Couronne ne sont pas tellement en mesure de payer les salaires qui correspondent à des travaux aussi importants que ceux que l'EACL réalise. En fait, nous avons eu la chance d'obtenir une personne qui touchait déjà une retraite, qui était prête à travailler pour l'EACL, et qui demandait un traitement que nous étions en mesure de lui verser. Cette personne nous a apporté tout le talent et l'expérience que nous cherchions. Je ne pense pas que M. Hardwick ait l'intention de rester à jamais bien que, vu son état de santé, je pense qu'il pourrait encore travailler pendant 20 ans sans aucune difficulté. C'est extraordinaire. Nous l'avons engagé pour deux ans. Il pense que c'est pour un an mais c'est pour deux ans. Je me suis déjà décidé à ce propos. Pendant ce temps, il espère recruter et former une équipe de jeunes spécialistes qui travailleront pendant 20 ans pour la société. Je suis certain qu'il réussira dans son entreprise.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, il semble que l'EACL est subventionnée par le régime de pensions de l'Alcan ou par M. Hardwick en personne.

Monsieur le président, ma dernière question s'adresse à l'Auditeur général. Va-t-il faire des remarques à propos des progrès réalisés? A mon avis, il serait bon que les membres du Comité sachent ce que l'Auditeur général pense des mises à jour qu'on nous a communiquées.

**M. J. J. Macdonell (Auditeur général du Canada):** Monsieur le président, je n'hésiterai pas à dire que, à notre avis, la société s'est conduite avec exemplarité, si vous me permettez d'employer ce terme, depuis que j'ai rencontré M. Campbell pour la première fois, depuis que nous lui avons fait part des résultats de notre étude de la gestion et du contrôle financiers et formulé nos recommandations. Au début du mois d'août, mes collaborateurs avaient déjà étudié avec quelques membres du personnel de la société certains aspects de notre rapport

**[Text]**

Campbell with the full draft report which is now, of course, on record with the Committee.

I felt that the company's response was prompt and it was excellent. They recognized that they could not within their own resources begin to accomplish what was needed, so they did seek outside help for the period it would be required to get the show on the road.

I am particularly impressed, Mr. Chairman, as Mr. Clarke said, that three of the outside directors of the company have involved themselves to such a very serious and deep extent in this whole matter. I think, as Mr. Campbell said, that Mr. Macdonell's background is particularly well suited to the problems we had identified. So in summary, I cannot think of any way in which any Crown corporation that found itself confronted with the kind of report we had to issue could have done more in getting started in correcting these things.

I will take the opportunity—I know the time is short—but we have done a follow-up on what has been placed on record this morning. On behalf of my own team we can say that all of these things have been checked out, and that we are working with Mr. Hardwick and members of his team and will continue to do so. From a follow-up standpoint and a continuing monitoring standpoint we can report that the progress the company has said is under way is indeed under way.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Macdonell. Do you have supplementary questions, Mr. Francis?

**Mr. Francis:** It is another line of questions. It is not really supplementary.

**The Chairman:** All right. Mr. Dupras.

**Mr. Dupras:** With your permission, Mr. Chairman, this is an observation. It is not a question. In view of the great interest shown by Parliament in regard to the management of the Crown corporations and mainly AECL when Mr. Macdonell's report was tabled a few months' back, I was surprised to see that only two parties represented in the House are represented here. I do not know that the other parties are not interested at all in the improvement of the management of the Crown corporations, but I am surprised that they choose not to be.

**The Chairman:** Thank you. I would like to ask a few questions if the Committee would permit me. I will not take the full ten minutes, I hope. I am interested in the audit committee setup and recommendations. I know that Mr. Hardwick has had immense experience in the private sector and I know from my own personal experience that Mr. Harry Macdonell has had a great deal of experience on various boards and certainly legal advice in respect of various company and corporate reorganizations and indeed the corporate laws of this country.

The thing that always is a cautionary light, as far as I am concerned, in respect of these matters of course is that the big

**[Translation]**

détaillé. C'est à cette époque que vous avez présenté à M. Foster et M. Campbell l'ensemble du projet de rapport qui, bien sûr, est maintenant consigné au compte rendu de ce Comité.

J'estime que la société a réagi sans tarder et de façon tout à fait positive. Ses responsables ont constaté que, avec leurs propres ressources, ils ne pouvaient pas prendre les mesures nécessaires: aussi ont-ils cherché à obtenir une aide de l'extérieur.

Monsieur le président, comme M. Clarke, je suis particulièrement impressionné du fait que trois des membres extérieurs du conseil d'administration de la société se soient intéressés avec autant de sérieux à cette question. Comme M. Campbell l'a déclaré, je pense que, compte tenu de sa formation et de son expérience, M. Macdonell est tout à fait en mesure de résoudre les problèmes que nous avons identifiés. Par conséquent, je dois dire que cette société de la Couronne a réagi avec brio devant le rapport que nous lui avons remis et qu'elle a pris les mesures correctives qu'il le fallait.

Je sais que notre temps de parole est limité mais je profiterai de l'occasion qui m'est donnée pour vous préciser que l'on a procédé à des vérifications à propos des données qui ont été consignées ce matin. Au nom de mes collaborateurs, et je puis vous dire que toutes ces mesures ont été vérifiées, que nous travaillons avec M. Hardwick et ses collaborateurs et continuerons à le faire. Ainsi, compte tenu de toutes les vérifications qui ont été réalisées, nous pouvons dire que la société est véritablement en train de prendre les mesures correctives nécessaires.

**Le président:** Merci, monsieur Macdonell. Monsieur Francis, voulez-vous poser des questions supplémentaires?

**M. Francis:** Non, il ne s'agit pas de questions supplémentaires, il s'agit d'une autre série de questions.

**Le président:** Très bien. Monsieur Dupras.

**M. Dupras:** Monsieur le président, permettez-moi de faire une observation. Ce n'est pas une question. Quand, il y a quelques mois, M. Macdonell a déposé son rapport, le Parlement s'est vivement intéressé à la gestion des sociétés de la Couronne, en particulier de l'EACL. Je suis surpris de voir qu'il n'y a que deux partis représentés ici. Je ne savais pas que les autres partis ne s'intéressent pas à l'amélioration de la gestion des sociétés de la Couronne, et j'en suis surpris.

**Le président:** Merci. Si les membres du Comité me le permettent, j'aimerais poser quelques questions. J'espère ne pas prendre dix minutes. J'aimerais avoir quelques précisions à propos de la composition du comité de vérification et des recommandations qu'il a formulées. Je sais que M. Hardwick a une très longue expérience du secteur privé et je sais personnellement que M. Harry Macdonell a été membre de plusieurs conseils d'administration, qu'il connaît fort bien les statuts juridiques des sociétés de notre pays et aussi la législation sur les sociétés.

A mon avis, il est une caractéristique importante des sociétés de la Couronne, elles n'ont pas d'actionnaires. Dans le

*[Texte]*

thing we have missing in respect of Crown corporations is a vigilant group of shareholders. In the long run, in the private sector, you can have negligent management. You can have negligent directors. You can have negligent audit committees, and negligence all down the line. In the long run it is somebody else's money and eventually the somebody else usually wakes up to the realization that that money is being wasted.

You have that gap as far as Crown corporations are concerned because just out of the whole concept of it, usually—and there is no personal criticism here at all—you have a disinterested shareholder in the form of the minister or the department simply because the scope is so large. I know here you have the Deputy Minister of Finance, at least I think you have; the Deputy Minister of Finance presumably is the Minister's representative on the Board. This Committee is also looking at a recommendation or a suggestion that a representative of the Office of the Auditor General perhaps should be sitting as an observer on the audit committee. I was wondering if Mr. Campbell, Dr. Foster or Mr. Macdonell or perhaps even Mr. Hardwick have looked at the audit committee and a reorganization of it and how can it be emphasized to us that the public interest is paramount in respect of the operations of AECL?

• 1210

How can we be assured that the public policy of the government is the main factor, for instance, in the deliberations of the Board of Directors? How can we be assured that the audit committee is not only perhaps composed of outside directors but outside independent directors? And in many cases there is a difference, you know. I am not suggesting that McCarthy and McCarthy have any conflict of interest with AECL. I am not suggesting that Peat, Marwick have any outside conflict of interest in respect of the duties of the people that are on the committee and they are also involved with these things.

Is there any suggestion or has it even been considered that the audit committee should have a representative of the Office of the Auditor General? What are you doing about the audit committee? We do not even know at the moment who is on the audit committee. Is it working? AECL, I would suggest, is one of the most important of the Crown corporations that we have and I think your experience, in your reformation of the financial matters of this organization, may have perhaps a great bearing on this Committee and our suggestions in the future.

What do you think of making the audit committee far more meaningful than it obviously has been in the past, bearing in mind that in the long run, at your annual meeting on June 21, other than perhaps the Deputy Minister of Finance, I would suggest you are not going to have any shareholders there? That is usually where the crunch comes.

Have you any ideas along this line, Mr. Campbell? Could I ask you also to ask Mr. Macdonell and perhaps Mr. Hardwick about this gap that exists as far as Crown corporations are concerned, and especially the audit committee?

*[Traduction]*

secteur privé, si les gestionnaires, les membres du conseil d'administration, les comités de vérification, si tout le monde fait preuve de négligence, les actionnaires commencent à s'inquiéter parce que c'est leur argent qui est gaspillé.

Bien sûr, la situation n'est pas la même en ce qui concerne les sociétés de la Couronne. D'ordinaire, et je n'attaque personne, ces sociétés ont seulement un actionnaire, désintéressé, le ministre ou le ministère. Dans ce cas, je pense que le ministre des Finances est représenté au conseil d'administration par son sous-ministre. On a proposé qu'un représentant du bureau de l'Auditeur général assiste, à titre d'observateur, aux réunions du comité de vérification. Le comité étudie actuellement cette proposition. J'aimerais savoir si M. Campbell, M. Foster, M. Macdonell ou peut-être M. Hardwick ont envisagé une restructuration du comité de vérification et j'aimerais qu'ils nous montrent que, dans le cadre de ses activités, l'EAEL tient compte de l'intérêt du public avant tout.

Par exemple, comment pouvons-nous être assurés que, dans le cadre de ses délibérations, le conseil d'administration tient compte des politiques du gouvernement avant tout? Comment pouvons-nous être assurés que les membres extérieurs du conseil d'administration sont indépendants? Vous savez, bien souvent il y a des différences. Je ne veux pas dire que McCarthy et McCarthy ont des conflits d'intérêt avec l'EAEL. Je ne veux pas dire que la société Peat, Marwick est en situation de conflit d'intérêt parce que certains de ses membres siègent au comité.

A-t-on jamais envisagé de nommer au comité de vérification un représentant du bureau de l'auditeur général? A l'heure actuelle, nous ne savons même pas qui sont les membres du comité de vérification. Est-ce que ce comité fonctionne? A mon avis, l'EAEL est l'une des sociétés de la Couronne les plus importantes et toutes les mesures qui seront prises pour en modifier la gestion financière auront sans aucun doute une profonde incidence sur le comité et sur ses recommandations futures.

Ne pensez-vous pas qu'il conviendrait de donner plus d'importance au comité de vérification, même si, lors de votre réunion annuelle qui se tiendra le 21 juin, vous n'avez qu'un seul actionnaire, le sous-ministre des Finances? D'ordinaire, c'est là que les problèmes se posent.

Monsieur Campbell, avez-vous des idées à ce propos? Est-ce que M. Macdonell et, peut-être, M. Hardwick pourraient nous donner des précisions à propos de ces problèmes qui se posent aux sociétés de la Couronne, et à ce comité de vérification en particulier?

## [Text]

**Mr. Campbell:** Mr. Chairman, I do not fully accept the premise that the public interest is not represented on the Board of Directors faithfully by the members of the Board of Directors and the audit committee as at this moment chosen from within the Board of Directors. As you know, there was a reorganization of the Board of Directors that was all part of the reform of AECL undertaken during the summer of 1976. This was no reflection whatsoever on the individuals who had served before but there was an implication of conflict of interest in the light of the government's new conflict-of-interest guidelines in that we formerly had on the Board three representatives from the principal utilities who were users of our main product, the CANDU reactor.

This was considered to be a conflict of interest that perhaps might interfere with their representing fully the generality of the public of Canada and they were advised of the government's intention to reconstitute the Board in a way that would serve two objectives. I think one of them is the one you are speaking of, Mr. Chairman. The first was a business one to acquire four or five new directors of the Corporation, with deep business experience to reflect the increasingly commercial orientation of AECL's activities. We needed people accustomed to doing business and making a profit at it thereby relieving undue burden on the taxpayers of this country.

• 1215

But, secondly, the second objective was a better equilibrium between government and business in the affairs of the Corporation. And by government, I mean again representing the interests of the principal shareholder, the Minister and, through him, the public of this country. So we introduced three Deputy Ministers to the Board of Directors. So we got a new crop of business men and three Deputy Ministers.

The Minister himself takes an active interest in the affairs of the Corporation, will attend the annual shareholders' meeting, will be following very closely the year-end discussions with the Auditor General leading towards the Certificate, happily a clean one, we hope, for the Corporation, around about the third week of June. The members of the Audit Committee perform their main role towards the end of the financial year. They will, in fact, convene on June 1, this year, under their Chairman, Mr. Osbaldeston, former Secretary of the Treasury Board and, now, Deputy Minister of Industry, Trade and Commerce. The other members of that committee are Mr. Golden, President of Telesat Canada, and John Foster, President of AECL. Normally I invite myself, as an interested director of the Company, to participate in the Audit Committee sessions and there are, in effect, after the first one or two internal meetings, attended by the Auditor General. We move into a series of meetings in early June, prior to the issuance of the Auditor General's certificate, with the Auditor General and his staff. I do not know whether you personally this year, Mr. Macdonell, will participate but there is a complete interchange of views, criticisms, comments, at that time. I am satisfied, myself, that the interests of the public are protected, and served, by the composition of the Audit Committee of

## [Translation]

**M. Campbell:** Monsieur le président, je ne suis pas d'accord quand on dit que le conseil d'administration ne tient pas compte de l'intérêt du public et, d'autre part, je dois dire que, à l'heure actuelle, le comité de vérification est formé de membres choisis parmi les membres du conseil d'administration. Comme vous le savez, le conseil d'administration a été réorganisé, dans le cadre de la réforme de l'EAEL qui a été entreprise à l'été de 1976. Cela n'était pas une attaque à l'égard des membres de ce conseil mais il fallait respecter les directives du gouvernement en matière de conflits d'intérêt et, auparavant, trois des membres du conseil d'administration travaillaient dans des entreprises utilisant notre principal produit, le réacteur CANDU.

On a estimé qu'il y avait conflits d'intérêt et que ces personnes ne représentaient peut-être pas vraiment les intérêts du public canadien. On leur a donc signalé que le gouvernement avait l'intention de restructurer le conseil d'administration de façon à réaliser deux objectifs précis. Monsieur le président, vous avez fait allusion à l'un de ces objectifs. Notre premier objectif était de nous adjoindre quatre ou cinq nouveaux administrateurs ayant une vaste expérience des affaires de façon à mieux mettre en œuvre l'orientation de plus en plus commerciale des activités de l'EAEL. Notre choix s'est porté sur les personnes habituées aux affaires et à réaliser des bénéfices de façon à ce que nous ne soyons pas une trop lourde charge pour les contribuables.

Notre deuxième objectif était de réaliser un meilleur équilibre entre le gouvernement, notre principal actionnaire, et le monde des affaires, au sein de la société; par gouvernement, j'entends bien entendu le ministre en tant que représentant du pays. Votre conseil d'administration comprend donc maintenant trois sous-ministres ainsi que des hommes d'affaires.

Le ministre lui-même s'intéresse vivement à la société, particulièrement, participera à l'assemblée annuelle des actionnaires, suivra de très près les discussions de fin d'année avec l'auditeur général, qui nous l'espérons accordera décharge à la société, dans le courant de la troisième semaine du mois de juin. C'est vers la fin de l'année financière que les membres de Comité de vérification jouent leur rôle essentiel; cette année, ils se réuniront le premier juin sous la présidence de leur président M. Osbaldeston, ancien secrétaire du Conseil du Trésor, et actuellement sous-ministre du ministère de l'Industrie et du Commerce. Les autres membres du Comité sont MM. Golden, président de Telesat Canada, et John Foster, président de l'EAEL. D'habitude, je participe moi aussi aux réunions du Comité de vérification et l'auditeur général vient lui aussi à la troisième séance, les deux premières étant consacrées à des questions intérieures. Une série de réunions ont donc lieu au début du mois de juin, avec la participation de l'auditeur général et de ses adjoints, avant la délivrance du certificat de décharge de l'auditeur général. J'ignore si vous avez l'intention de participer à ses réunions, monsieur Macdonell, mais je puis vous assurer que l'on y procède à un échange de vue tout à fait libre. Je suis convaincu pour ma part que les intérêts de l'État sont bien servis par le Comité de vérification

**[Texte]**

AECL and the manner in which it conducts its business leading to the Report, to Parliament, of the Company's activities, carrying our year-end statement, with the Auditor General's Certificate and comment and, we hope, few qualifications this year.

Now, perhaps, Mr. Macdonell would like to comment on this, Mr. Chairman, to elaborate, but I thought I would like to get this on record myself.

**Mr. H. Macdonell:** Yes, I would, Mr. Chairman. There are a number of questions you have asked and I do not know if I can touch on them all. The first one that comes to mind is your suggestion that the Auditor General should be a member of the Audit Committee, which is, of course, a Committee of the Board. Now, Mr. Macdonell can correct me, if I am wrong, but I believe that, when you are looking at a normal commercial corporation, that the rules which guide chartered accountants prevent them from serving on the board of directors and, of course, the reason for that is the conflict. You want to make absolutely sure that your auditor is completely separated from the interests of the management and the board of the company. I would think that would be equally applicable in the case of this Corporation. I think the theory basically would be that if the Auditor General were too closely involved with the affairs of the corporation, it might have some influence upon his complete unfettered approach to the corporation itself. I cannot really honestly think of any reason why it should be different.

• 1220

**The Chairman:** No, no. I think the suggestion, Mr. Macdonell, was that an Auditor General's representative might be an observer at the Audit Committee, certainly not a member of the Board of Directors. I do not think that suggestion was made anywhere. I know it is a committee of the Board. On the other hand, we are dealing with a corporate set up, and usually the crunch comes at an annual meeting where the shareholders are represented. Here we do not have that.

**Mr. H. Macdonell:** I would think, sir, the same standard approach applies . . .

**The Chairman:** I appreciate that . . .

**Mr. H. Macdonell:** . . . for this reason. If an audit committee is doing what it should be doing, it should be questioning management. The individuals who are members of the Board of Directors, at least the outside members, are not constantly involved in the company's business and cannot be aware of everything that is going on in the company, so their main job is going to be to question the financial staff of the corporation and to try to elicit through questioning the current state of affairs. I would think if there were a representative of the Auditor General constantly at such meetings, some of those members might feel inhibited in asking those kinds of questions for fear of possibly embarrassing or for fear of investigating and moving along a line which turns out not to be the case at all. I think they should be in the position where they feel that they can investigate the corporation's own affairs without

**[Traduction]**

de l'AECL dans sa forme actuelle, et j'espère que notre rapport d'activité soumis au Parlement, y compris nos états de fin d'année, ainsi que le certificat de décharge de l'auditeur général ne feront pas l'objet de trop de réserves cette année.

M. Macdonell aura peut-être encore quelque chose à ajouter à ce que je viens de dire.

**M. H. Macdonell:** Vous avez soulevé une série de questions et je ne sais pas si je saurai répondre à toutes. Vous avez suggéré entre autres que l'auditeur général fasse partie du Comité de vérification, lequel relève du Conseil d'administration de la société. Or, je crois pouvoir dire sans me tromper que dans les entreprises commerciales normales, les experts comptables ne peuvent pas faire partie d'un conseil d'administration, pour éviter des conflits d'intérêt. Il faut en effet veiller à ce que les vérificateurs d'une société soient tout à fait indépendants de la direction et du conseil d'administration d'une société. J'imagine que ce principe est l'application en ce qui concerne l'AECL. En effet si l'auditeur général s'intéressait à la marche journalière de la société, il risque de ne plus pouvoir juger en toute objectivité. Je pense que c'est inévitable.

**Le président:** Il s'agissait, je crois, d'envoyer un représentant de l'auditeur général en qualité d'observateur au comité de vérification, et non pas comme membre du conseil d'administration. Personne, je crois, n'a fait pareille suggestion et nous savons tous qu'il s'agit d'un comité relevant du conseil d'administration. D'habitude dans les sociétés, c'est l'assemblée annuelle des actionnaires qui est le grand jour, ce qui n'est pas le cas ici.

**M. H. Macdonell:** Je pensais que les mêmes normes étaient d'application.

**Le président:** Je comprends.

**M. H. Macdonell:** C'est justement pour cette raison. La raison d'être d'un comité de vérification est précisément de vérifier les agissements de la direction. Or les membres du conseil d'administration, du moins les administrateurs venus de l'extérieur, ne participent pas à la gestion journalière de la société, ne sauraient être au courant de tout ce qui s'y passe; c'est pourquoi la tâche essentielle des vérificateurs est d'interroger les responsables financiers de la société pour savoir ce qui s'y passe. Si un représentant de l'auditeur général participait à toutes ces réunions, je pense que certains vérificateurs hésiteraient à poser des questions embarrassantes ou à s'engager dans une voie qui par la suite s'avérerait fautive. Or j'estime qu'ils doivent avoir des coudées franches dans leur travail de vérification.

## [Text]

restriction. So, I think I would still come to the same conclusion on the representatives.

Probably there should be, though, a mechanism for the committee to meet from time to time with representatives of the Auditor General so that they have the opportunity for an interchange and so that the Auditor General or his staff can raise questions which may concern them arising out of the previous audit or arising out of the audit in which they are currently involved. I think that could be useful and I hope our committee is performing its job in that manner.

The second question is the makeup of the Audit Committee itself. I am not a member of our Audit Committee, I might say, but I think your statement probably overstates the effectiveness of audit committees in normal commercial corporations, independent corporations. Audit committees are, perhaps unfortunately, in this country a fairly recent innovation in the last few years and my experience is that time does not permit them generally to get very deeply into the corporation's affairs. Generally their attention is towards the preparation of the annual statements, the accounting and the review of the audit process at the end of the year. Rarely do they get into the areas which are referred to in the Auditor General's report and that is control, unless something has brought their attention specifically to that area. Correctly, they probably should, but to a very large extent they are dependent upon management's bringing forward those problems, and that comes back to making damn sure you have, excuse my language, first class financial management in your corporation.

On the third question, the shareholder. Again, if you have one dominant shareholder in a public corporation, he usually is the questioning party so far as the corporation's affairs are concerned. It is not very often that a broad group of shareholders, broad group of public shareholders, get an opportunity to question in any real detail or improve the management of the corporation. They get one chance a year, and that is the annual meeting which lasts, perhaps, a couple of hours. I do not think, in my opinion, it brings to bear strong influence unless, of course, it gets to the point where one group of shareholders might want to oust management, but if that is the case...

• 1225

Finally, with respect to the board itself, I am unaware of any board member who had any conflict of interest in any ongoing way and I believe the outside directors have been appointed and accepted primarily because they wished to serve the public interest. And I think we have a very strong board as it now stands.

**The Chairman:** You are saying, they are not only outside, they are independent.

**Mr. H. MacDonell:** I think they are independent. So far as I am personally concerned, I cannot think of any basis upon which a conflict could arise, certainly none has that I can ever recall. I certainly do not represent any company which enters into contracts with the corporation or anything of that kind.

## [Translation]

On pourrait par contre prévoir des réunions périodiques entre les vérificateurs et les représentants de l'auditeur général de façon à ce que ces derniers puissent poser des questions se rapportant aux vérifications antérieures ou actuelles. Ce serait à mon avis chose utile.

Je reviens maintenant à la constitution du comité de vérification. Je n'en fais pas partie moi-même mais j'estime que, dans votre déclaration, vous avez exagéré l'importance et l'efficacité des comités de vérification dans les sociétés du secteur privé. Cela ne fait que quelques années, en effet, que ces comités existent au Canada et j'ai pu constater qu'ils ne disposent pas de suffisamment de temps pour étudier à fond le fonctionnement d'une société. Généralement, ils se bornent à étudier les bilans de fin d'année ainsi que les diverses opérations qui précèdent l'établissement de celui-ci. Ce n'est que très rarement que les comités de vérification ont l'occasion de se pencher sur le problème des contrôles évoqué dans le rapport de l'auditeur général, à moins que quelque chose de spécial n'attire leur attention sur cette question. En principe ils devraient le faire, mais dans la pratique ils ne le font que lorsque la direction leur signale tel ou tel problème, ce qui revient à dire que l'essentiel est de veiller à ce que la société soit dotée d'une direction financière de première classe.

Ceci m'amène à la troisième question, c'est-à-dire les actionnaires. Lorsqu'une société d'État est contrôlée par un actionnaire principal, c'est lui qui généralement pose des questions concernant le fonctionnement de la société. Ce n'est pas en effet le reste des actionnaires plus ou moins nombreux qui ont réellement la possibilité de remettre en cause, et dès lors d'améliorer la gestion de la société. Ce n'est qu'une fois l'an, lors de l'assemblée annuelle, qui ne dure généralement que quelques heures, que les actionnaires ont l'occasion de se faire entendre. Généralement leur influence est faible, à moins bien entendu qu'un groupe d'actionnaires décide de se débarrasser de la direction.

Enfin il n'y a pas eu à ma connaissance de cas de conflit d'intérêts au sein du conseil d'administration, les administrateurs de l'extérieur ayant été nommé essentiellement parce qu'ils tenaient justement à se mettre au service de l'État. A mon avis nous avons un excellent conseil d'administration en ce moment.

**Le président:** Vous trouvez que les administrateurs extérieurs sont indépendants.

**M. H. Macdonell:** C'est bien cela. Pour ma part je ne vois pas de possibilité de conflit d'intérêts car je ne représente aucune société qui puisse éventuellement faire des affaires avec l'EACL.

## [Texte]

**The Chairman:** One thing, and perhaps you are not the one I should ask, but an audit committee composed of a deputy minister and the president of the Crown corporation itself and the high official of another Crown corporation, is that really a representative audit committee?

**Mr. Campbell:** No, not fully, Mr. Chairman. We arrived at this because of the other committees that they were serving on. This perhaps required adjustment. It cannot be done under the by-laws of the company.

**The Chairman:** One final question. You have new rules for approval of financial commitments. I use the same caveat as Mr. Clarke—no personal reflection on you, Mr. Campbell or on Dr. Foster—but what are the limits that top management can approve financial commitments for the corporation without going to the board of directors? I am not implying that you are getting into anything that does not go to the board of directors but the history of . . .

**Mr. Campbell:** It varies according to the nature of the commitment being made, whether it is within budget from government sources or it is outside budget.

This is a three page document.

**The Chairman:** I was just hoping we would get a general idea.

**Mr. Campbell:** For operating commitments within approved budgets, anything over \$500,000 must go to the board of directors, not in accordance with an approved budget, anything over \$150,000, in the field of R & D, anything over \$250,000. You have to think of these in terms of the rather large budgets we are dealing with, Mr. Chairman. Involving any unforeseen activities, anything over \$500,000. Those are in relation to operating expenses. In relation to capital expenditures, anything over \$1 million that is in accordance with an approved budget, anything over \$5 million in relation to AECL owned nuclear or heavy water plant. Those figures have been arrived at because of the frequency with which we have to let contracts: for example for a calandria for a reactor costing \$4.5 million, something in that region, Mr. Chairman.

We were trying to make it clear that contracts that fell outside the normal run of business of the corporation would go to the board now. In addition, any matter that I or the president or both of us together merit being brought to the attention of the board involving much lower sums, is brought to the attention of the board. So we have the residue printage of always consulting the board, and we do, Mr. Chairman.

• 1230

**The Chairman:** From the depths of my ignorance and inexperience, that would sound like very, very high amounts. Mr. Hardwick, how would that compare with Alcan?

**Mr. Hardwick:** As the people around this table know, with the exception of yourself, I would have shot for higher figures. If you are running a business of this size, and AECL is big

## [Traduction]

**Le président:** Estimez-vous qu'un comité de vérification composé d'un sous-ministre, du président de la société de la Couronne intéressée ainsi que d'un haut fonctionnaire d'une autre société de la Couronne soit vraiment représentatif?

**M. Campbell:** Pas vraiment, monsieur le président. Nous n'avions pas le choix car ces personnes faisaient partie en même temps d'autres comités, mais ceci devrait peut-être être modifié. De toute façon ce n'est pas autorisé aux termes des règlements de la société.

**Le président:** Une dernière question. Des nouvelles règles ont été établies régissant toutes les transactions financières de la société. Sans vouloir critiquer M. Campbell ou M. Foster, j'aimerais savoir quel est le montant maximum que la direction prétend engager au nom de la société sans en référer au conseil d'administration. N'allez surtout pas croire que je vous soupçonne d'agir derrière le dos du conseil d'administration.

**M. Campbell:** Tout dépend de la question de savoir si ces fonds font partie du budget ou non.

Cela exige un long exposé.

**Le président:** Un simple ordre de grandeur me suffirait.

**M. Campbell:** Pour toute dépense d'exploitation relevant du budget, la limite est de \$500,000, au-delà de laquelle il faut en référer au conseil d'administration; lorsqu'il s'agit d'un poste ne figurant pas au budget, la limite est fixée à \$150,000, et elle est de \$250,000 pour la recherche et le développement. Il ne faut pas oublier à ce propos que nos budgets sont assez importants, monsieur le président. Le plafond est fixé à \$500,000 en ce qui concerne toute transaction non prévue, toujours au chapitre des frais d'exploitation. En ce qui concerne les immobilisations, le plafond est de 1 million de dollars pour les postes figurant au budget et de 5 millions de dollars pour tout ce qui concerne des centrales nucléaires ou des centrales à eau lourde appartenant à l'EACL. Ces plafonds tiennent compte de la fréquence des grosses commandes que nous devons placer, par exemple pour la calandre d'un réacteur, qui coûte quelque 4.5 millions de dollars.

Mais actuellement nous nous en référons au conseil d'administration pour toute commande sortant de la normale. De plus le président et moi-même pouvons décider de signaler à l'attention du conseil d'administration n'importe quelle affaire portant sur des montants moins importants. Donc, nous pouvons toujours consulter le conseil d'administration.

**Le président:** Pour le profane que je suis, ces sommes me paraissent énormes. Comment cela se compare avec Alcan, monsieur Hardwick?

**M. Hardwick:** J'aurais fixé des montants plus importants encore. Lorsqu'on dirige une société de l'importance de l'EACL, il faut pouvoir trouver des budgets et des plans. J'ai

[Text]

business, you have budgets and plans, and you approve budgets and plans. I had this fight in Alcan, by the way, but I won eventually. I would have gone for \$2 million.

**The Chairman:** Is that so?

**Mr. Hardwick:** Yes, providing it fits into something the board has looked at.

**The Chairman:** An approved budgetary matter.

**Mr. Hardwick:** That is right—it has been budgeted for and is an approved project. For example, that for Argentina which comes to \$300 million or \$400 million. But if you want to go out and lay out a contract for a calandria, which we would be over \$2 million, then you go to the board, but if it is before that, get on with it. I am not disturbed by the limits of those figures. We had a lot of help on that. I think we had the Auditor General's staff comment on that, and we had Peat, Marwick. I am very pleased with that result. Of course, you have every right to be concerned about what you think is too high, but I think that with the way we are setting up controls in AECL, those are great.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. H. W. Macdonell:** I too would like to comment on that. In the Churchill Falls project we had higher amounts. One slight difference would be the fact that there was a contingency provision where the non-budgeted amounts would stay within the budget, and you only approved when you went outside of the budget. That is not possible in a Crown corporation but, generally speaking, I would say that the amounts requiring board approval were higher than those which we have established for AECL.

**Mr. Hardwick:** Mr. Chairman, may I supplement my reply with one other thing we are striving to do? Through the planning process, which will be our means of in advance advising the government, our shareholder, of what we are planning to do, this will come in two ways. It will come by plans, then budgets and then by approvals. So we are going to have a nice flow of control, and the first one is going to have a nice flow of control, and the first one is going to be getting this planning officer working for us. This will be the first notification the government will get of what we are proposing to do two years hence. That is the sort of control we are after—planning, budgets and approvals.

**Mr. Dupras:** Mr. Chairman, this is a supplementary to a question put to Mr. Macdonell. I can understand the conflict of interest if a member of the staff of the Auditor General was to become a member of the subcommittee, or audit committee or a member of the board of directors, but what about a member of Parliament being a member of the board of directors of the Crown corporation?

**Mr. H. W. Macdonell:** I have not thought it through but I cannot see any reason why he could not be.

**Mr. Dupras:** I think I can see many virtues in supporting this possibility. I know that this has been discussed oftentimes, and perhaps it is now time that Parliament should take another look at this possibility because in fact we are the

[Translation]

moi-même gagné la bataille sur cette question à Alcan, et pour ma part j'aurais fixé le montant 2 millions de dollars.

**Le président:** Vraiment?

**M. Hardwick:** Oui, à condition que la dépense fasse partie d'une question déjà examinée par le conseil d'administration.

**Le président:** Qui a donc figuré dans le budget.

**M. Hardwick:** C'est exact. Je pense, par exemple, à une transaction prévue au budget et approuvée telle la vente à l'Argentine car le montant s'élève à 300 ou 400 millions de dollars. Par contre, il faudrait en référer au conseil d'administration pour l'achat d'une calandre de plus de 2 millions. Ces montants ne m'inquiètent guère. Le bureau de l'Auditeur général s'est d'ailleurs penché sur cette question, ainsi que la société Peat, Marwick et les résultats sont tout à fait satisfaisants. Je comprends que des chiffres aussi élevés vous préoccupent, mais j'estime qu'étant donné la mesure de contrôle mise en place à l'EAEL, il n'y a rien à craindre.

**Le président:** Je vous remercie.

**M. H. W. Macdonell:** Des montants encore plus élevés étaient prévus dans la centrale de Churchill Falls. La différence était qu'un poste spécial était prévu pour les dépenses ne dépassant pas le budget, seules les dépenses ne figurant pas dans le budget devant être approuvées. Cela n'est pas possible dans une société de la Couronne, bien entendu, mais les montants pour lesquels il fallait en référer au conseil d'administration étaient plus importants que ceux fixés pour l'EAEL.

**M. Hardwick:** Nous comptons mettre en place un processus de planification de façon à ce que le gouvernement, notre principal actionnaire, soit tenu au courant à l'avance de ce que nous comptons faire. Nous commencerons par établir des plans, ensuite des budgets qui seront approuvés. Nous allons donc commencer par engager un spécialiste de la planification, ce qui permettra au gouvernement de savoir deux ans à l'avance ce que nous comptons faire. Le contrôle passera donc par ces trois étapes, à savoir la planification, l'établissement des budgets et leur approbation.

**M. Dupras:** Il pourrait y avoir conflit d'intérêt si un membre du bureau de l'Auditeur général devenait membre du sous-comité, du comité de vérification ou du conseil d'administration; mais qu'est-ce qui arriverait si un député devenait membre du conseil d'administration d'une société de la Couronne?

**M. H. W. Macdonell:** Je n'y ai pas pensé mais je ne vois pas pourquoi ce serait impossible.

**M. Dupras:** Je pense que cela présenterait de nombreux avantages. On a déjà discuté à maintes reprises et le moment est venu à mon avis, d'envisager à nouveau cette possibilité, les députés étant les élus de la nation, c'est-à-dire les bailleurs de fonds.

[Texte]

elected representatives of the shareholders, the people who put up the money to make this enterprise possible.

**Mr. Campbell:** In fact the minister is a member of the board, and as the principal shareholder has the privilege of attending any board meeting. I do not think there is any legal bar to what you suggest, but it would become a matter of government policy as to whether members of the Parliament or the Minister himself should discharge this function on behalf of the public.

**Mr. Dupras:** It would be unfair to expect this Minister, the Minister of Energy, Mines and Resources, to sit at every corporation he is responsible for, because of the great number of corporations, yet I do not know how he could delegate his power and have someone, a responsible, elected member of Parliament, represent him.

• 1235

**Mr. Campbell:** The Minister of Energy, Mines and Resources, who is the responsible Minister for AECL, has in fact only three Crown corporations under him, Eldorado, ourselves and Petro-Can.

**Mr. Hardwick:** Mr. Chairman, on your question I would like to make one suggestion, because I have not spoken on this subject of the Audit Committee. There is one area in which I think a good contribution could be made and that is for someone to sit down and spell out a set of guidelines, because this is really very important. What are these gentlemen supposed to do and how well do they discharge their duties? I do not think we have any guidelines for our audit committee, but I am not sure.

**Mr. Campbell:** Yes, there is a by-law that establishes their method.

**Mr. Hardwick:** It says what they are supposed to do?

**Mr. Campbell:** Yes.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hardwick. Mr. Dupras.

**Mr. Dupras:** Mr. Chairman, I would have loved to have comments from Mr. Hardwick in regard to the difficulties he is running into in recruiting the personnel. Is it because of the low salaries, because of lack of motivation or lack of security in working with a Crown corporation which has been so much exposed to public attention in the last few months?

**Mr. Campbell:** No, they are just dying to work for us.

**Mr. Hardwick:** I would be glad to at some other time.

**The Chairman:** I am sure there is a line-up of people who want to be agents anyway.

**Mr. Hardwick:** We are doing all right now. We have four or five good guys. Do not knock what we are doing. I am very happy with what we are doing.

**The Chairman:** May I remind the Committee that we have a steering committee this afternoon in Room 307 in the West Block at 3.30 this afternoon.

[Traduction]

**M. Campbell:** Le ministre fait partie du conseil d'administration et en tant que principal actionnaire, il a droit de participer à toutes les réunions du conseil d'administration. Votre suggestion est certainement valable du point de vue juridique et ce serait au gouvernement de décider si ce rôle doit être joué par le ministre lui-même ou bien par des députés.

**M. Dupras:** On ne peut pas s'attendre que le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources puisse siéger à toutes les réunions des conseils d'administration de toutes les sociétés de la Couronne dont il a la charge; je ne vois pas non plus comment il pourrait déléguer ses pouvoirs à un député pour le représenter à ces différents conseils d'administration.

**M. Campbell:** Le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources chargé de l'EACL est responsable pour trois sociétés de la Couronne seulement, Eldorado, Petro-Canada et nous-mêmes.

**M. Hardwick:** J'estime qu'en ce qui concerne le comité de vérification, il serait très utile de mettre au point une série de directives précisant la nature de la tâche qui incombe aux vérificateurs. Je me trompe peut-être, mais je ne crois pas que pareilles directives existent.

**M. Campbell:** Leur travail a été prévu par voie de règlements.

**M. Hardwick:** Et ces règlements stipulent ce qu'ils doivent faire.

**M. Campbell:** Oui.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Hardwick.

**M. Dupras:** Pourquoi les sociétés de la Couronne ont-elles tant de mal à recruter du personnel? Est-ce en raison des salaires trop bas, du manque de motivation ou de ce manque de sécurité dans les sociétés de la Couronne dont on a beaucoup parlé ces derniers mois?

**M. Campbell:** Au contraire, on meurt d'envie de travailler pour nous.

**M. Hardwick:** J'en parlerai avec plaisir une autre fois.

**Le président:** Les agents se bousculent certainement à votre porte.

**M. Hardwick:** Tout va très bien en ce moment et nous avons réussi à recruter cinq personnes très bien. Il ne faut pas essayer de nous démolir, car j'estime au contraire que nous faisons de l'excellent travail.

**Le président:** Je vous rappelle qu'une réunion du comité de direction est prévue pour cet après-midi à 15 h 30 dans la salle 307, immeuble de l'Ouest.

*[Text]*

On Thursday there will be no meeting of the Committee as such but we will have a steering committee at 11 o'clock. And next Tuesday and Thursday I should emphasize, if I may, that we will be dealing with the Auditor General's Bill, C-20. Mr. Ross Skinner will be here on the Tuesday and on Thursday the Minister will be here to deal with the individual amendments. So next Tuesday and Thursday meetings are very important in respect of the Auditor General's bill.

Unless there is any other matter to come before the Committee, the Committee is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

Le comité comme tel ne se réunira pas jeudi, mais il y aura une séance du comité de direction à 11 h 00. Les réunions de mardi et jeudi prochains seront consacrées au Bill C-20 relatif à l'auditeur général. M. Ross Skinner comparaitra mardi tandis que le ministre comparaitra jeudi, lorsqu'il sera question des différents amendements. Donc, les réunions de mardi et jeudi prochains consacrées au bill de l'auditeur général seront très importantes.

Notre ordre du jour étant épuisé, la réunion est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

## APPENDIX "PA-202"

NATIONAL FILM BOARD

P.O. Box 6100, Station A, Montreal, Que. H3C 3H5

April 27, 1977

Mr. J. D. W. Campbell

Clerk, Standing Committee on Public Accounts  
House of Commons  
Committees & Private Legislation Branch  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A7

Re: Your letter dated March 31, 1977—Financial Management Control Study

Dear Mr. Campbell:

Your letter of March 31 to André Lamy enclosed forms to be completed to update the Board's comments on the observations and recommendations of the Auditor General concerning the National Film Board in his report for the fiscal year ended March 31, 1976 with respect to the Financial Management and Control Study.

I am now pleased to enclose the completed forms in English and French as requested.

Yours sincerely,

M. Devlin  
Director of Administration

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

Re: NATIONAL FILM BOARD

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Board's comments as at July, 1976

Board's comments as at March 31, 1977

## ROLE OF THE FINANCIAL FUNCTION

The role that the financial function should be playing within the Board has not been fully recognized and accepted. Consequently, over-all financial control and reporting have suffered. Financial officers and unit administrators within the operations branches perform duties and responsibilities related to financial management and control but report directly to non-financial managers, restricting the flow of financial information required for sound over-all reporting and control.

- \* The role and functional authority of the Finance department should be more clearly defined to ensure a proper flow of financial information within the Board and thus provide the basis for an adequate system of reporting and control.

Agreed. This will be reviewed and clarified where it is felt improvements can be made.

Lines of authority have been more clearly defined and communicated.

- \* A central group should be formed to co-ordinate the over-all development and application of automated financial and management information systems, including the related long-term planning.

Agreed. This will be done in the current fiscal year.

A central group has been formed as recommended.

- \* A study should be undertaken to determine the extent and reasons, if any, for duplication of computerized reports, and duplication should be eliminated.

Agreed. This is under way and will be completed in the current fiscal year.

This is under continuous review both as to existing reports and as new requirements are considered.

## COMMUNICATIONS OF FINANCIAL REQUIREMENTS

- \* The Board should endeavour to complete its financial administration manual as soon as possible and should place a higher priority on this task.

A comprehensive financial administration manual is being developed. Some sections have been issued and the remainder is expected to be completed during the current fiscal year.

Additional sections have been added late in the fiscal year, and the remaining items are planned for completion early in the new fiscal year.

## INVOICING

- \* To strengthen controls over revenues, the Board should consider centralizing the billing function in Montreal. Moreover, the Board's invoices should indicate that remittances be made to the Montreal office only.

This recommendation is being reviewed.

A number of changes have been made in conformance with the recommendation.

## PRIVATE DISTRIBUTORS

The Board enters into contracts with private distributors for the distribution of its films in theatres throughout Canada and for most commercial distribution abroad. Among other things, these contracts provide for timely submission of distribution reports to the Board and the breakdown of revenues between the Board and the distributor.

- \* The Finance department should introduce a system that would ensure that all distribution reports for films under contract with private distributors are submitted when due.

A system is being developed and will be implemented by the end of the fiscal year.

A system as recommended is now operative.

- \* All private distribution reports should be reviewed and signed by a responsible official within the Distribution branch to indicate his acceptance of the information they contain.

This recommendation will be implemented immediately.

The recommended procedure is now in effect.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

Re: NATIONAL FILM BOARD

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Board's comments as at July, 1976

Board's comments as at March 31, 1977

FREELANCER AND CASUAL EMPLOYEE  
CONTRACTS

- \* The Board should introduce the use of standard contracts for the employment of freelancers and casual employees

This recommendation is being implemented.

Use of standard contracts is being implemented May 1.

## PURCHASING

- \* The Board should adopt comprehensive written policies and procedures for "price quotations" to be obtained from suppliers and for the issuance of purchase orders.

Written procedures on this are being refined and expanded and will be issued by October, 1976.

Development of final procedures in this area has been delayed due to illness in the section, but completion is expected early in the new fiscal year.

## REGULAR CHEQUE ISSUES

- \* The Board should insist on strict adherence to its policy and procedures for the issue of regular cheques to ensure a proper division of duties between the requisition for and distribution of such cheques.

Detailed procedures covering this have recently been adopted. Degree of conformance to the procedures will be watched more closely.

The required division of duties is now being fully observed.

## PAYROLL CHEQUE ISSUES

The Department of Supply and Services prepares and issues payroll cheques on the basis of source documentation the Board provides. Under the present system, the same employee may sign the payroll source documentation and employee status change forms under Sections 26 and 27 of the Financial Administration Act. Moreover, only one employee signs the list which is submitted to the Department of Supply and Services for purposes of overtime payroll cheques to be issued.

- \* The Board should ensure that the delegation of signing authorities, as it applies to source documentation in respect of payroll preparation, provides for a proper division of duties as set out in the Financial Administration Act.

See reply under regular cheque issues.

Organizational changes are being made early in the new fiscal year designed to fully meet the requirements of the Financial Administration Act.

DISTRIBUTION OF PAYROLL CHEQUES TO  
CASUAL EMPLOYEES

- \* The distribution of payroll cheques to casual employees should be performed by someone independent of the authorization for payment and request for payment functions.

See reply under regular cheque issues.

This is being implemented as recommended.

## CONTROL OF PAYROLL

- \* In order to strengthen control over its payroll expenditures, the Board should compare on a regular basis

See reply under regular cheque issues.

This is being implemented as recommended.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

Re: NATIONAL FILM BOARD

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Board's comments as at July, 1976

Board's comments as at March 31, 1977

the lists of payroll cheques issued as provided by the Department of Supply and Services with the computerized establishment lists and the attendance records approved by departmental managers.

## RECEIPT OF CHEQUES

- \* Incoming mail should be opened in the presence of two employees. All cheques received should be listed and subsequently compared to receipted deposit slips.

Current procedures call for opening of non-designated mail in the presence of two persons. Implicit in the second part of the recommendation is the requirement that all mail be opened before delivery to branches or individuals to ensure that cheques or other forms of payment are immediately recorded. While there is agreement in principle with this, the problems attendant on opening of all mail are well known. Nevertheless further consideration will be given to the recommendation.

All incoming mail not directed to an individual is now opened in the presence of two employees in a central services office and cheques are listed and subsequently compared to deposit slips. Procedures have been implemented to ensure, as far as possible, that mail containing cheques should not be addressed to an individual.

- \* Procedures should be written and enunciated throughout the Board to ensure that cheques received other than by mail, including reimbursement of travel advances, be remitted directly to a secretary in the Administrative Services department, independent of the Travel Section, who will be responsible for listing such cheques for subsequent comparison to receipted deposit slips.

Agreed. This recommendation has now been implemented.

No further action required.

## EMPLOYEE TRAVEL ADVANCES

- \* In order to ensure recovery of all travel advance reimbursements due from freelancers and casual employees or both, the Board should introduce procedures that would prohibit the payment of the last instalment due under contracts before the travel account is settled.

A system to ensure accountability for advances to contract and other temporary employees is in place, but weaknesses are known to exist, and corrective action will be taken during the current fiscal year.

Satisfactory procedures are now in effect.

- \* The policy and procedures relative to travel advances and expense reports should be enunciated throughout the Board. Senior management should adopt measures that will ensure these are strictly adhered to.

Existing directives will be reviewed and, where required, up-dated and reinforced. Implementation will be completed by October, 1976.

Policy and procedures have been updated and communicated, and measures have been adopted that are designed to improve compliance.

## CONTROL OF PROPS

- \* The Board should review its policy and procedures relative to props. The authority for retaining and disposing of props should be delegated to a responsible official of the Board.

Existing control procedures will be reviewed and strengthened during the current fiscal year.

Revised procedures will be implemented early in the new fiscal year.

## CONTROL OF RAW STOCK

- \* In establishing improved control over raw stock, the Board should ensure that controls are implemented over both its issue and its use.

Agreed. Need for an improved system of control had been recognized and new methods of control are being developed. It is expected that these will be implemented by October, 1976.

New control measures have been implemented and are subject to continuous review.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

Re: NATIONAL FILM BOARD

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Board's comments as at July, 1976

Board's comments as at March 31, 1977

## PHYSICAL CONTROL OF CAPITAL ASSETS

- \* The Board should amend its procedures regarding physical verification of capital assets and should concentrate more on those items of an attractive nature which are more difficult to control.

Agreed. A method for implementation of this recommendation will be considered at the next meeting of the equipment control committee.

Amended procedures are now included in the capital assets verification cycle.

## ANNUAL LEAVE AND SERVERANCE PAY

- \* Since the Board uses the accrual method of accounting, the liability incurred in respect of annual leave and severance pay should be recorded in the accounts.

Agreed. This has been done for the 1975-76 financial statements.

No further action required.

## INTERNAL AUDIT

- \* The Board should establish an internal audit program with sufficient scope to ensure that all significant areas of its operations are subject to audit over a reasonable period of time.

Agreed. This will be done during the current fiscal year.

An audit program has been established as recommended.

- \* Consideration should be given to procuring the services of outside auditors to carry out the financial audit under the supervision of the internal auditor leaving the latter free to perform management audits.

Agreed.

Use is currently being made of auditors from the Department of Supply and Services.

- \* to ensure his independence, the internal auditor should report directly to the Board of Governors or a Board committee.

This will be considered at the next Board of Governor's meeting.

The internal auditor reports to the deputy head on a day-to-day basis and annually, or more frequently at his discretion, to the Board of Governors.

## BUDGETARY CONTROL FILMS PRODUCED

- \* The Board should consider amending its film production cost system to reflect more accurately the cost incurred.

This is understood to mean the introduction of charges for (1) cost of liaison services incurred in connection with sponsored film production, (2) depreciation on equipment and (3) services provided without charge by other departments.

This recommendation is not understood to be directed at the inclusion in the cost system of charges for depreciation on equipment and for services provided without charge by other departments. It is believed by the Board that this would not be practical for the reasons given in July, 1976.

No. 1 has occasionally been considered, and will be the subject of further study. It is not seen how Nos. 2 and 3 could practically be implemented in the light of the capital provisions contained in the National Film Act and the confusion that would result in Film Board reporting and Estimates presentation by charging for services that have been paid for in votes of other departments.

- \* A study should be undertaken with a view to improving the quality of reports comparing the cost of individual films produced with budget. Appropriate reports should be submitted that would enable senior management to evaluate the situation and to implement corrective action, if required.

Agreed. A study is underway and an improved reporting system is expected to be implemented during the current fiscal year.

A revised system is now planned to be in effect early in the new fiscal year.

- \* Anticipated budget overruns in excess of the established guidelines should be reported immediately to the Deputy Film Commissioner so he may take appropriate action.

Agreed. This will be done during the current fiscal year.

This recommendation is now being followed.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

Re: NATIONAL FILM BOARD

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Board's comments as at July, 1976

Board's comments as at March 31, 1977

BUDGETARY CONTROL—INTERNAL COST  
ALLOCATIONS

In previous years, the under-absorbed fixed costs of the Technical Services branch were allocated to the production departments at the year-end only. This procedure complicated the budgetary system. Beginning with the 1976-77 fiscal year, the production departments have agreed to absorb the fixed costs of the department on the basis of use as determined from past experience.

The purpose of this fixed cost allocation system is to ensure a maximum and rational use of the Board's internal resources and to strengthen budgetary control. It is our view, however, that the different approach adopted by the English and French production departments vis-à-vis this system will defeat the purpose intended.

- Senior management in conjunction with the Finance department, should issue explicit instructions to the production departments to ensure strict adherence to the intent and purpose of the fixed cost allocation system.

Agreed. An intensive evaluation is being carried out in this area and corrective action will be taken immediately.

The weakness referred to in the system has now been corrected.

## BUDGETARY CONTROL VARIANCE ANALYSIS

- The Board's total operating budget should be allocated on a monthly basis and the financial statements prepared by the Finance department should include detailed analyses of all significant variances from budget.

The advantages of monthly budgets, including detailed variance analyses, will be studied and implemented where considered appropriate.

Use of monthly budgets is still under review. Variance analyses are made as required against other criteria.

## INTERNAL FINANCIAL STATEMENTS

- A study should be undertaken to evaluate the present financial reporting system and steps should be taken to improve it to provide management with the necessary tools in the decision-making process and to appraise managers of the performance of those responsible to them.

The financial reporting system is presently being evaluated and recommendations for improvement will be implemented on an on-going basis.

Evaluation and adjustments to the reporting system are carried out periodically.

- Consideration should be given to allocating services provided without charge to the activities to which they relate so as to disclose more accurately the actual cost of each activity.

This will be considered for purposes of financial statement presentation.

This recommendation is being considered for application to the year-end statements now in preparation.

- The Board's accounting system should be amended to ensure that all expenses are recorded in the proper period so that the monthly financial statements reflect the results of operations more accurately.

A more satisfactory system of commitment recording is being developed and will be implemented during the current fiscal year.

Some progress has been made to bring additional relevant costs into the monthly statements, and efforts are continuing to this end.

## APPENDIX "PA-203"

Chief Statistician of Canada Statisticien en chef du Canada

Statistics Canada Statistique Canada

April 29, 1977

Mr. J. D. W. Campbell

Clerk, Standing Committee on Public Accounts

House of Commons

Ottawa, Ontario

Re Financial Management and Control Study

Dear Mr. Campbell:

As requested in your March 31, 1977 letter, attached is a current update on the comments made by Statistics Canada on the observations and recommendations made in August 1976 by the Auditor General following the financial management and control study conducted at that time.

Yours sincerely,

Peter G. Kirkham  
Chief Statistician

Ottawa, Canada  
K1A 0T6

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

STATISTICS CANADA

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Agency's comments as at August, 1976

Agency's comments as at March 31, 1977

ORGANIZATION OF THE FINANCIAL  
ACCOUNTING FUNCTION

## Functional Relationships

Outside of the Finance and Administration Branch there are positions with financial responsibilities that do not have a direct reporting relationship with the Senior Financial Officer.

Statistics Canada should clearly document and communicate functional reporting relationship with the Senior Financial Officer for all financial positions that are not under his immediate supervision, so that the necessary leadership and guidance can be given to the financial function.

While financial positions exist in Census and Field Division which report directly to the related line managers, the functional reporting relationship of these positions to the Chief Financial Officer is known and accepted by the senior line management involved. However, it is agreed that this relationship could be more visibly articulated and communicated so that all management and staff clearly understand and observe the relationship.

For greater visibility, functional relationships referred to are now specifically articulated in Chapter 13.03 of the new departmental Financial Manual and are communicated through that official medium and other mechanisms.

## FINANCIAL MANUAL

Statistics Canada at present lacks a comprehensive manual covering financial administrative matters. Individual manuals exist within some organizational units. A financial manual has been in preparation for some time.

Priority should be given to completing and issuing a comprehensive financial administrative manual, into which all existing manuals should be integrated, for use throughout Statistics Canada. Where other specialized instructions or guides related to financial administration are considered essential, the Senior Financial Officer should review them for compatibility and acceptability with the agency manual. Such other special instructions or guides should be included in the agency manual where appropriate.

The need for a comprehensive financial manual was identified as a prime requirement many months ago. Limitations of resources and a pressing operational workload are factors accounting for the delay in producing it. The manual is now with the printers and will be distributed by September 1, 1976. Its content will govern all subsidiary or complementary instructions or systems of a more local application.

A financial manual was completed and distributed in December 1976. Its content will govern all subsidiary or complementary instruction or systems of a more local application.

## JOB DESCRIPTIONS

Job descriptions are not reviewed on a cyclical basis. They do not always accurately reflect financial responsibilities and duties or any changes in them.

Job descriptions for positions with financial responsibilities should be kept up to date and reviewed systematically to ensure that they reflect the duties and responsibilities currently assigned to the positions concerned.

Further to a program started during the last year, all departmental job descriptions are currently subjected on a sample basis to a review of coincidence of work performed with the text. A separate sample check has also been instituted to ensure that job descriptions have been reviewed within the last two years. To ensure that the starting base for this sample audit program is factual, all financial and administrative positions will be reviewed when the incumbent's performance comes up for review during the next year.

As indicated in August 1976, all positions having financial responsibilities will be reviewed when the performance of incumbents is evaluated during May and June 1977 to establish a factual base to the sampling approach used generally in the department.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

STATISTICS CANADA

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Agency's comments as at August, 1976

Agency's comments as at March 31, 1977

## EXPENDITURE AND REVENUE

## Procurement

Procurement documents do not provide a space for the authorizing officer to sign under Section 25(1) of the Financial Administration Act. Therefore, the responsibility for certifying the availability of funds is not clearly identified.

Statistics Canada should revise procurement documents to provide a space for certification under Section 25(1) of the Financial Administration Act.

All procurement documents were properly signed under Section 25(1). However, the recommendation that space for certification be provided on procurement documents to make more explicit the requirement for certifying the availability of funds is accepted and will be implemented.

Our procurement documents have been reviewed and currently provide space for certification under Section 25(1) of the FAA.

## PRE-AUDIT

A stamp is not used to provide evidence that pre-audit work has been properly completed and to identify those responsible for the pre-audit steps undertaken.

A pre-audit stamp should be designed and circulated to all offices responsible for pre-audit of payments so that staff can provide evidence that all required steps have been carried out.

A pre-audit stamp will be designed and effective procedures implemented.

A pre-audit stamp has been designed and ordered. Effective procedures will be implemented.

REVENUE, ACCOUNTS RECEIVABLE AND  
CASH RECEIPTS

There are a number of weaknesses in the division of duties and in the procedures governing cash receipts.

Responsibilities for the receipt of cash should be changed to provide better segregation of duties, and certain control procedures relating to the receipt, recording and disposition of funds should be improved.

The last price structure for Data Dissemination Division's service was prepared in 1973 and charges for these services are not reviewed annually.

Procedures should be established to review price structures annually for the Data Dissemination Services to ensure that they reflect current costs.

A review of the responsibilities of all positions involved in the receipt of cash will be initiated to attain the desired degree of segregation. Control procedures will also be improved.

Segregation has been achieved by the addition of a new position and procedures have been implemented to tighten control.

Procedures will be developed to review price structures annually for the services of Data Dissemination Division to ensure that they reflect current costs.

Arrangements have been made for an annual review of price structures of all the Dissemination Division's services to ensure that they reflect current costs.

## DELEGATION OF AUTHORITY

The delegation of authorities instrument does not always impose restrictions on the dollar limit of authority granted, so that certain of the more junior positions in the Agency have the ability to sign for unlimited amounts.

The delegation of authorities instrument should include dollar limits on the authority granted to specific positions. Dollar limits on authority should be imposed commensurate with the level of the positions concerned.

The delegation of financial authorities is not reviewed on a regular basis to determine whether it is still

Agree that delegation of authority instrument should include dollar limits for specific positions.

A delegation of authority instrument including dollar limits for specific positions was issued on February 1, 1977.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

STATISTICS CANADA

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Agency's comments as at August, 1976

Agency's comments as at March 31, 1977

applicable and appropriate. The authorities instrument has not been signed by the present Minister.

The delegation of financial authorities should be reviewed on a regular basis, particularly when there is a change in Ministers.

At headquarters, clerks are exercising payment authority when financial officers are available to do so.

To meet Treasury Board requirements, payment authority should only be delegated to positions classified at or above the Financial Administration Two (FI-2) or equivalent level.

Specimen signature cards are not up to date and are not always properly completed.

To ensure proper exercising of signing authorities, specimen signature cards should be kept up to date and reviewed annually. They should also be approved by authorized officers.

Agree that delegation instrument should be reviewed regularly and must be reviewed whenever there is a change in Ministers.

This guideline is known and accepted. Payment authority will be delegated to the appropriate level of responsibility as recommended provided additional positions can be obtained to perform this function.

The necessary action will be taken. All specimen signature cards will be reviewed in the near future and annually thereafter. They will be approved by authorized officers.

The delegation instrument will be reviewed regularly and will be reviewed whenever there is a change in Ministers.

This observation will be further examined in the course of developing the structure of the new Financial Services Division which is now underway.

The necessary action has been taken. All specimen signature cards have been reviewed and will be reviewed annually thereafter.

## ASSETS AND LIABILITIES

## Advances

There is no evidence at headquarters to demonstrate that a reconciliation was made between outstanding advances to employees and the principal accounting system.

Proper documentary evidence should be maintained to indicate that outstanding advances have been reconciled to the principal accounting system.

Advances out of the Working Capital Advance Account are not reassessed twice a year as required by the Treasury Board.

Advances out of the Working Capital Advance Account should be reviewed twice a year to ensure that they are still required for operational and financial purposes.

It is agreed that recording documentary evidence of the monthly reconciliation of advances would provide worthwhile confirmation of this control step.

As we issue standing advances to staff of the regional offices only, and as their function requires them to travel throughout the year, an annual review was deemed to be sufficient. However, in the light of the recommendation we will review these twice a year.

Documentary evidence of the monthly reconciliation of advances is being maintained at headquarters, and instructions are being issued to Regional offices to do likewise.

Review is now being made on a twice-a-year basis.

## MATERIAL MANAGEMENT

There are no control procedures to ensure that all purchase of fixed assets are recorded in subsidiary inventory records.

To ensure that all fixed assets have been inventoried, additions to inventory records should be reconciled at least annually to the expenditures for the corresponding period in the related objects of expenditure, as recorded in the principal accounting system.

Recommendation that additions to inventory records should be periodically reconciled to the expenditures recorded for related objects of expenditure in the accounts to ensure that assets purchased have been inventoried is accepted.

Control procedures have now been implemented for major capital purchases, including office machines and equipment. It is planned to extend the system to furniture items as soon as the necessary computer systems development work for automated inventory maintenance is achieved in the next few months.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

STATISTICS CANADA

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Agency's comments as at August, 1976

Agency's comments as at March 31, 1977

## REVOLVING FUND

The progress and final billings for Revolving Fund projects are not centrally controlled through prenumbering. A letter used for billing customers is not in a proper invoicing form.

A suitable prenumbered invoice should be used as the billing mechanism.

There is no control account for Revolving Fund billings to ensure that all invoices and payments are accounted for.

An accounting control should be established over the Revolving Fund's total accounts receivable to improve internal control.

There are no formal requirements to obtain customer approval where a Revolving Fund project is expected to exceed the original cost estimates.

A directive should be issued requiring approval of a customer in all cases where the original cost estimate for a Revolving Fund project is expected to be exceeded. Where this overrun will be material, a revised contract should be processed.

Some Revolving Fund project have been undertaken without advance payments from the customer and some projects are insufficiently funded.

To comply with the prerequisites for Revolving Fund services, projects should not be undertaken unless a duly signed Estimate of Cost, Acceptance and Approval form and the requested advance payments have been received.

The feasibility of using an invoice for billing purposes will be investigated.

While it is considered that adequate controls now exist, a further control register will be initiated.

It is agreed that a revised Cost, Acceptance and Approval form should be raised when it becomes obvious that a significant overrun is going to be encountered. However, in signing the form, the customer agrees that "the final charge will be the actual costs incurred".

This statement is one of the basic rules of the Fund's operation and is the subject of an annual directive from the Chief Statistician

The feasibility of using an invoice for billing purposes was investigated. However, the decentralized nature of billing procedures complicates the issue which is receiving further study by the departmental task force now reviewing out accounting systems.

New records have been opened which, it is felt, satisfy the requirement.

A fundamental review of our basic Revolving Fund mechanism is being planned for the summer of 1977, and these observations will be given definitive examination within the context of the revisions to be made.

## BUDGETARY CONTROL

Financial Responsibility and Accountability of  
Managers

The natural relationship between financial accountability and operational responsibility does not exist in Statistics Canada due to the organizational distinction between the main activities categorized as subject-matter and functional services areas. Operational responsibility for projects (lowest level activity) is shared by organizational divisions, whereas according to the Main Estimates the subject-matter areas are financially responsible. At present there are no suitable methods available for allocating responsibility for budgetary control over projects between the two areas so that accountability for budgetary results can be readily determined.

Due to the very nature of statistical projects, various organizations are involved. However, each project has a sponsoring division and a project manager. Space does not permit a full reply but each organization has a direct budget for which the senior manager is fully responsible. In most cases he also has an indirect budget which represents services he is to receive. This indirect budget makes up, to a large extent, the direct budget of the service organization. The services to be performed are agreed upon by both parties and costed during the preparation of Main Estimates. As no two manager can exercise direct control over the same resource the subject-matter manager must achieve his assigned objectives by controlling his direct budget and monitoring the quality

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

STATISTICS CANADA

---

 Auditor General's Observations  
and Recommendations

Agency's comments as at August, 1976

Agency's comments as at March 31, 1977

---

and timeliness of the services that he has negotiated. At times deficiencies have arisen due to estimation, allocation and reporting concerning the relative responsibility and accountability for projects and activities. These problems are not unusual given the functional framework and the nature of many of the activities of Statistics Canada.

Statistics Canada should formally delineate the internal financial responsibility and accountability of managers involved in its main activities. Appropriate methods should be devised to allocate responsibility for budgetary control between them as a means of achieving effective and co-ordinated financial management.

The organization is currently conducting an in-depth review of its broad internal management systems and the related question of accountability for activities and projects.

With respect to the observations raised under the headings of "Budgeting, Variance Analysis, and Financial Reporting", and consistent with preliminary comments made by Statistics Canada in August 1976, a departmental task force including external consultants in the accounting and information systems fields was created in late 1976 to conduct a broad and in-depth review of our policies and systems of budgeting, cost gathering and reporting, and of determining appropriate and effective management authorities and accountabilities in this area.

## THE BUDGETARY CYCLE AND DETAILED BUDGETS

Due to the lengthy time interval between the preparation of Program Forecasts, Main Estimates and detailed operating budgets, budgetary control plans may no longer contain realistic cost data for which managers can be held accountable.

Consideration should be given to adjusting detailed operating budgets with a view to producing realistic and current budgetary control data based on anticipated actual costs and program activities of the immediate fiscal year.

In preparing detailed operating budgets which are the derivative of Main Estimates, adjustments are consciously made with a view to producing realistic and current budgetary control frameworks. We agree in principle that operating budgets should be adjusted to reflect anticipated actual costs. Efforts will be made to better apply the principle given resource and time constraints.

Within the phased approach of this REMAPPS task force, in the short term, related policy issues have been settled and documented, an adequate financial model defined, and the essential changes to integrate the number of management information systems into an integrated structure based on compatible and reasonable accounting concepts implemented for use by April 1, 1977.

## METHODS OF PREPARING DETAILED OPERATING BUDGETS

A variety of techniques are being used to prepare time-phased budgets for the purpose of control. Appropriate methods and techniques have not been decided on by those in authority, so that they can be consistently applied in preparing detailed budgets.

The mid-term form of the task force calls for a more basic revision of the short-term design that had to be set in place in quick order for use during the 1977/78 fiscal year, and the implementation of an efficient financial and management system that will serve Statistics Canada for at least the next five years. (Attached is a brief outline of the objectives, plans and structure of the REMAPPS task force.)

*Clerk's Note:*

Seventeen-page document referred to above is held by the Clerk of the Public Accounts Committee and is not being printed.

To achieve more effective budgetary control, Statistics Canada should review alternative methods and techniques of preparing detailed budgetary control plans. This review should assess the appropriateness of their application to the various elements of responsibility-centre budgets after giving due consideration to the timing and nature of budgetary charges and to the accounting systems and procedures presently available or readily designed that will support the methods and techniques applied.

During the past few years Statistics Canada personnel have been devoting considerable effort in this area. The procedures referred to are understood and have been the subject of training sessions and consultation. Action will be taken to further refine and document procedures.

Formal and complete instructions are not issued to those responsible for preparing detailed operating

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

STATISTICS CANADA

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Agency's comments as at August, 1976

Agency's comments as at March 31, 1977

budgets as a means of identifying the methods and techniques to be applied.

To ensure the consistent application of proper methods and techniques in preparing budgetary control plans, Finance and Administration should issue formal and complete instructions to those responsible.

See item above

Budgetary control plans are not reviewed before the fiscal year begins to assess their appropriateness in terms of the Agency's overall priorities and operational plans.

The Executive Committee and the Senior Financial Officer should review budgetary control plans to assess their appropriateness in terms of current priorities and plans of the Agency.

At the present time senior managers are responsible for their respective budgetary control plans. The feasibility of an over-all review will be studied.

## VARIANCE ANALYSIS

Comprehensive analysis of variance data as reported between year-to-date budgets and year-to-date expenditures is not undertaken as a means of informing higher level management of changing situations that may require corrective action.

To keep management informed and to improve budgetary control, material variances reported between budgeted and actual expenditures should be comprehensively analysed. The results should be documented in a consistent and concise form so as to reveal the effect of changes in quality and price of resource inputs. The results of variance analysis, along with proposals for corrective action, should be reported to higher levels of management.

Analysis of variances is effectively carried out on an aggregate basis at field and departmental levels and involves a systematic, documented approach. Improvements in the quality and coverage of these analyses along the lines recommended will be investigated.

See above comments under "Budgets"

Yardsticks have not been established to measure operational outputs so that full budgetary control can be attained by comparing budgeted and actual costs with budgeted and actual results.

Statistics Canada should actively pursue the design and application of performance measurement systems that can effectively measure outputs so that the effect of changes in volumes of output can be determined and taken into account in the total variance analysis process.

The benefits of having performance measurement systems that can effectively and reliably measure output wherever possible are known and the design and application of these systems will be actively pursued.

The benefits of having performance measurement systems that can effectively and reliably measure output wherever possible are known and the design and application of these systems is being actively pursued. A specific program of implementation is now underway.

## INTERNAL AUDIT

A central financial audit is not carried out at headquarters of Statistics Canada to appraise independently and systematically the system of financial administration and internal control.

Statistics Canada should ensure that internal audits encompass headquarters as well as regional offices, with regular reports being submitted to the Deputy head.

Resource shortages have not permitted the establishment to date of an internal audit Office, particularly because of the growing pressures on the financial operating staff under conditions of more austere budgets. It is planned to establish a small unit within the next few months; resources permitting. Should this not be possible, the services of

The Audit Services Bureau of DSS is in the process of reviewing our real needs in this area on a priority basis, and will provide recommendations as to organization, methodology, and program content and priorities by April 30, 1977.

Following this study, decisions will be made

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

STATISTICS CANADA

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Agency's comments as at August, 1976

Agency's comments as at March 31, 1977

the Audit Services Bureau will be engaged for this purpose.

with a view to having an effective internal audit function in operation by late summer 1977.

FINANCIAL REPORTING

Financial reporting systems have not been fully integrated and there is no central co-ordination and evaluation of these systems.

Management Statements, as produced by the principal accounting system, and reports generated by the Progress Reporting and Cost Accounting System (PRACAS), do not receive widespread use as management tools. Further, there are no standard manually-prepared internal reports that summarize significant financial information produced by the various management information and accounting systems.

Present computerized financial reports tend to be too detailed and voluminous. They do not highlight significant information and contain unnecessary detail which does not add to the reader's understanding.

To improve the usefulness of financial reports in the financial management process, Statistics Canada should:

—establish central integration, evaluation and co-ordination of all existing and proposed financial information systems under the direction of the Senior Financial Officer;

—provide an "internal user guide" on all financial reporting systems to assist and guide users as to the appropriate use and limitation of financial reports;

—develop summary integrated financial reports in standard format, on a comparative basis where appropriate, that will combine significant financial information regarding projects, responsibility centre budgets and man-year utilization; and

—simplify the presentation format of computerized financial reports wherever possible to make them more readable and usable by highlighting clearly significant information.

Statistics Canada has already established a senior committee to investigate the consolidation of all financial information systems. The development of an internal users guide summary, integrated financial reports and simplified reports will be the subject of further study once the necessary consolidation has been achieved.

The usefulness of preparing integrated summary financial reports in standard format is accepted and development of this report will be given high priority.

See items above.

See comments under "Budgeting" above.

The Director of Financial Services has assumed functional control and responsibility for all existing and proposed financial information systems.

The development of an internal users guide summary, integrated financial reports and simplified reports will be the subject of further study once the necessary consolidation has been achieved following recommendations being made by the REMAPPS task force.

—The usefulness of preparing integrated summary financial reports in standard format is accepted and development of this report should be completed within the next six months, again in line with, and as part of, the output of the REMAPPS task force objectives.

## APPENDIX «PA-204»

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

DATE: April 27, 1977

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPONSES FROM THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

1. The financial statements of the Seaway Authority for the fifteen months ended March 31, 1976, show outstanding loans and accrued interest payable to the Government of Canada in the amount of \$817.2 million. (Refer to Public Accounts, 1975-76, Volume III, p. 126)

With regard to the proposed changes in the financial structure of the Seaway Authority, would the Authority provide the Committee with details of these proposed changes and the supporting rationale?

2. In Paragraph 5.23 of his Report (page 57) The Auditor General has recommended that:

"Treasury Board should issue and enforce directives requiring Crown corporations to use generally accepted accounting principles as laid down by the Canadian Institute of Chartered Accountants."

In the light of the above audit qualification and recommendation of the Auditor General, how has the Authority taken into account depreciation in calculating future operating costs of the Seaway?

3. In paragraph 5.13 of the Auditor General's 1976 Report (page 53), it has been recommended that "the use of equity financing for Crown corporations should be eliminated where practical".

How does the Seaway Authority respond to the recommendation?

4. Paragraph 16.18 of the Auditor General's 1976 Report (page 155) refers to the Authority's failure to accrue employee termination benefits in the amount of \$6.0 million. This has resulted in an understatement of the cost of operations in the years when these costs were incurred. Why has the Authority not followed generally accepted accounting principles in this area—i.e. costs are to be recognized when incurred and not when paid for, should payment be delayed or deferred?

5. The Auditor General has recommended—in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version)—that:

"The present classification of Crown Corporations in the Financial Administration Act should be reexamined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

1. Cabinet approved on October 28, 1976 a proposal by the Authority for the revision of its financial structure.

As a result, the outstanding loans made by the Treasury to the Authority in the amount of \$624,950,000 were converted on April 1, 1977 to an equivalent amount of Government equity.

Further accrual of interest on accumulated unpaid interest was cancelled as of April 1, 1977 and the total amount of deferred interest outstanding of \$216,458,635 will be written off at a future as yet unspecified time to be set by the Department of Finance.

Negotiations are underway with the United States Government for a revision of the tariff of tolls, set by the 1959 Canada-U.S. Seaway Agreement, sufficient to cover in future operating costs, including depreciation, and allow for a return to the Canadian Government of 1% on the capital invested in the waterway.

2. The proposal to Cabinet by the Authority for the revision of its financial structure took into account the Auditor General's past remarks and recommendations on depreciation.

A complete schedule of depreciation of all assets has been established. It is intended to recognize depreciation from the date of acquisition of the assets to March 31, 1978 and to set an accurate reserve for depreciation as of that date. From April 1, 1978, full depreciation, taken in conformity with generally accepted accounting principles, will be part of the operating costs of the Seaway.

3. The St. Lawrence Seaway Authority Act requires that operation and maintenance costs, payment of interest on funds borrowed and retirement of the amounts borrowed be met out of tolls charged to users of the Seaway. No equity financing was forecast at the time the Crown Corporation was created.

It became evident over the last decade that such an obligation could not and would never be met and the financial structure of the Seaway had to be revised in order to place the Corporation on a more realistic financial basis. The most practical method of achieving this end was to use equity financing, i.e. to convert the Government loans to equity in the Seaway while providing for a return on equity based on expected results.

This experience seems to indicate that, in the case of the Seaway at least, using equity financing in the first place might have avoided the Authority much of the undesired notoriety that it received because of financial results overloaded with interest payments.

4. As long as the Authority was operating under a deficit vote with funds provided by Parliament, it was bound to treat termination benefits in a manner similar to that of the Government. Termination benefits were only recognized in the year they fell due and charged to the Parliamentary Vote in that year.

As part of the revision of its financial structure, the Authority intends to provide for termination benefits and to set up the proper reserve, as of March 31, 1978.

5. The St. Lawrence Seaway Authority would support this report of the Auditor General.

A Schedule "D" Corporation financially dependent on a Parliamentary Vote each year is required to comply with the Budget/Vote structure in a manner similar to that of a Government Department, yet expected to conform with generally accepted accounting principles applicable to viable commercial corporations. It is often not possible to accomplish both requirements at the same time.

The St. Lawrence Seaway following refinancing in 1977-78 and the anticipated tolls increase in 1978-79, expects to become a financially viable corporation at that time and will no longer require an annual appropriation from Parliament.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

DATE: April 27, 1977

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPONSES FROM THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

6. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance, in financial management does the Corporation receive from the central agencies?

6. The normal relationship of a Schedule "D" Crown Corporation exists with the Department of Finance and Treasury Board in the areas of budget and programme forecast requirements and contractual commitments.

The Authority, being responsible for the management of its financial affairs, has not been receiving guidance or direction from the central agencies. It has however endeavoured to align its policies as much as feasible to the guidelines established by the central agencies.

7. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?

7. The Authority would not subscribe totally to the sweeping recommendation of the Auditor General concerning standards for Crown Corporations similar to those in government departments.

Given the diversity in nature of the operations of Crown Corporations, uniform systems of financial management and control would only serve to weaken their flexibility of operation. Financial management and control must be developed by professionally qualified financial staff within each corporation to meet the individual needs of the organization, in a manner similar to that of corporations in the private sector.

8. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 443 to 446.

8. (See Appendix attached)

9. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.

9. Copies of the 1975-76 Annual Report of the Authority are enclosed as requested.

PAUL D. NORMANDEAU, PRESIDENT,  
THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY.

## Questions from Standing Committee on Public Accounts

## Auditor General's Report

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## AUDITOR GENERAL

## THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

## OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

Comments as at July 1976

Comments as at April 1977

## FINANCIAL ORGANIZATION

A Senior Financial Officer with strong financial qualifications and experience should be appointed, should report to the President, and should be a member of the senior management committee.

The desirability of having a member of the Authority qualified and experienced in financial matters is recognized. From the time the Seaway was incorporated, at least one member of the Authority has always been so qualified.

No further comment required.

Regional financial officers should be assigned broader responsibilities in order to provide direction and leadership in financial matters.

The objective of recent changes in the finance and accounting sections has been to remedy this situation and further changes will be made to improve present conditions

## COMMUNICATION OF FINANCIAL REQUIREMENTS

There is no financial manual detailing the requirements and procedures of the financial administration system.

A financial manual will be developed and issued as soon as the present procedures have been amended, a revision that is now taking place. Meanwhile, the present Management Guidelines will continue to fill this requirement.

A comprehensive financial manual is being developed covering policy, procedures and organization.

A comprehensive financial manual should be developed and issued to positions involved in the financial function.

## DELEGATION OF FINANCIAL AUTHORITIES

Delegated authority for incurring expenditures is contained, in part, in the corporate by-laws, Management Guidelines and submissions approved by the Authority.

Delegation of financial authorities will be a part of the financial manual to be developed.

A delegation document, forming part of the financial manual mentioned above, has been prepared.

A delegation document should be prepared for inclusion in the financial manual summarizing existing authorities and detailing responsibility for all expenditures. Specimen signature cards should be prepared.

## CAPITAL ASSETS AND DEPRECIATION

The cost of the majority of the Authority's capital assets is not systematically allocated to expense over the useful economic life of the assets. The Authority should develop a depreciation policy which would include classification of assets as depreciable and non-depreciable, estimate the useful life of assets and establish rates of depreciation for each class.

As part of the revision of the Authority's financial structure currently being examined by the Government, a depreciation policy will likely be developed which should prove more adequate than that used presently.

A depreciation policy has been established as mentioned already and will be fully implemented from April 1, 1978.

## TERMINATION BENEFITS

The liability resulting from the Authority's termination pay plans is not recorded in the accounts.

The liability resulting from the termination of employment benefits is acknowledged in the 1975-76 annual report in a note stating its approximate amount. The revision of the financial structure may allow the Authority to record this liability in its accounts in the future.

As part of the revision of its financial structure, the Authority intends to set up as of March 31, 1978 the required reserve for termination benefits.

The liability accruing to employees for termination benefits should be estimated and recorded in the Authority's financial statements.

## Questions from Standing Committee on Public Accounts

## Auditor General's Report

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## AUDITOR GENERAL

## THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

## OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

Comments as at July 1976

Comments as at April 1977

## ESTIMATES PRESENTATION

Financial plans for the Montreal-Lake Ontario section are not disclosed in the Estimates even though a large interest charge is being deferred. For the Welland section, there is no separate disclosure of the revenues generated nor of the interest costs.

The Authority would not have any objection to disclosing its financial plans in more detail, including those for the Montreal-Lake Ontario section that do not require any funding. We can only assume that such disclosure has not been requested in the Government's annual Estimates for the sake of brevity.

No further comment required.

## PERFORMANCE MEASUREMENT AND MONITORING OF BUDGETS

Present budgetary units are comprised of several cost centres. Budgets are prepared on an annual basis which does not facilitate meaningful comparison with actual results.

The budgetary unit should be of an appropriate size to adequately identify performance objectives and then to allow for assessment and performance in accordance with the budget.

Budgetary and monthly financial data should be prepared on a consistent basis which would facilitate a comparison and monitoring of revenues and expenditures. Variances between budget and actual results should be explained.

The present budgetary date represents an interim position between what was, and what is to be. It will eventually be prepared for units of the size appropriate to assess performance more adequately. Variances between budget and actual results are explained directly to the Authority, on a regular basis, by the directors and managers, and will eventually become part of the budget report.

The budget of the Authority is broken down into components that provide effective comparison of actual performance with budget figures. A system of variance analysis is also being introduced this year.

Performance measurement has been part and parcel of the Authority's modus operandi for more than 10 years. The system is presently being reviewed as part of an on-going Department of Transport programme.

## INTERNAL REPORTING

Operating and lockage statistics are reported separately from the basic monthly financial statements.

The internal financial statements should be modified and expanded to include non-financial data in addition to financial data.

We do not believe that the monthly financial statements should contain operating and lockage statistics. The utilization level of our facilities is monitored by an Operations Branch located in Cornwall. Relevant reports are issued by this central branch and it would not serve any useful purpose to include this information in the financial report.

No further comment required.

## INTEGRATION OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS

Employees' time sheets form the basis of three independently prepared reports.

The Authority should attempt to integrate its management information systems to the extent feasible so that management reports will provide a timely and relevant base for management decision.

Integration of the management information systems has been the subject of a report recently submitted by consultants, and a decision is to be taken shortly on their recommendations. It is readily recognized that the present procedures are inadequate.

The integration of management information reporting will be improved with the introduction of an up-dated computer system. The supply of the new system has been delayed by circumstances but is currently out to tender.

## Questions from Standing Committee on Public Accounts

## Auditor General's Report

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## AUDITOR GENERAL

## THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

## OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

Comments as at July 1976

Comments as at April 1977

## THE SEAWAY INTERNATIONAL BRIDGE CORPORATION, LTD.

Payroll cheques should be distributed by an employee independent of payroll preparation.

Subsidiary fixed asset records should be reconciled and balanced to the general ledger control account.

The Bridge Company is a small firm employing less than 15 people. The payroll list and the cheques will be handled somewhat differently in future to obviate the present possible risk.

The fixed assets of this subsidiary of the Seaway have been reconciled and balanced with the general ledger control account.

No further comment required.

**Auditor General's Report**

Auditor General of Canada

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

June 18, 1976

The Honourable  
Otto E. Lang, P.C., M.P.,  
Minister of Transport,  
Ottawa, Ontario  
K1A 0N5

Dear Mr. Lang,

I have examined the balance sheet of The St. Lawrence Seaway Authority as at March 31, 1976 and the statements of income, expense and deficit and changes in financial position for the fifteen months then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

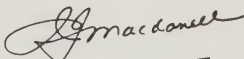
As explained in Note 1 to the financial statements, the Authority does not provide for depreciation on all capital assets which are susceptible to deterioration and obsolescence.

As explained in Note 5 to the financial statements, the Authority has not recorded a provision for termination of benefits accruing to its employees.

In my opinion, except for the effect of failing to record a provision for termination benefits and to provide adequately for depreciation of capital assets referred to in the preceding paragraphs, these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Authority as at March 31, 1976 and the results of its operations and the changes in financial position for the fifteen months then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding period.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Authority, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within the statutory powers of the Authority.

Yours sincerely



---

J. J. Macdonell  
Auditor General of Canada

Assets

THE ST. LAWRENCE SEAWAY  
AUTHORITY  
(Established by The St. Lawrence  
Seaway Authority Act)

Balance Sheet as at  
March 31, 1976

Current Assets

Cash and short-term deposits .....  
Due from parliamentary appropriations .....  
Accounts receivable .....  
Inventories of supplies, at cost .....

Investment in Canada bonds, at cost  
(market value \$14,516,663) .....

Long-term agreements of sale .....

Investment in subsidiary companies (Note 2) .....

Capital Assets (Schedule B)

Less: Accumulated depreciation .....

December 31  
1974

\$ 12,511,079  
826,968  
2,107,244  
1,303,920  
16,749,211

14,364,932

847,846

9,500

776,435,258  
14,474,641  
761,960,617

March 31  
1976

\$. 10,980,009  
1,703,671  
671,268  
1,339,600  
14,694,548

15,513,281

773,109

9,500

778,644,325  
15,523,563  
763,120,762

\$793,932,106

\$794,111,200

The accompanying notes are an integral part  
of the financial statements

Certified correct:

J.H. Graham

Treasurer

R.J. Forques

Comptroller

Approved:

Paul D. Normandeau

Liabilities

	March 31 1976	December 31 1974
<b>Current Liabilities</b>		
Accounts payable and accrued liabilities .....		
Loans from Canada (Note 3)	\$ 8,600,404	\$ 9,545,935
Interest-bearing .....	552,450,000	552,450,000
Interest-free .....	72,500,000	72,500,000
Deferred interest on loans .....	192,205,744	161,643,655
	<u>817,155,744</u>	<u>786,593,655</u>
<b>Total Liabilities</b> .....	<u>825,756,148</u>	<u>796,139,590</u>

Equity of Canada

<b>Contributed Capital</b>		
Beginning of period .....	119,139,547	131,888,072
Add: Purchases financed by appropriations .....	282,403	258,425
	<u>119,421,950</u>	<u>132,146,497</u>
Less: Asset costs written off .....	147,549	1,121,004
Assets transferred to Canada .....	—	11,885,946
End of period .....	<u>119,274,401</u>	<u>119,139,547</u>
Accumulated Deficit .....	<u>(150,919,349)</u>	<u>(121,347,031)</u>
<b>Net Equity (Deficiency)</b> .....	<u>(31,644,948)</u>	<u>(2,207,484)</u>
	<u>\$794,111,200</u>	<u>\$793,932,106</u>

# Statement of income, expense and deficit for the 15 months ended March 31, 1976

(with comparative figures for the 12 months ended December 31, 1974)

	Montreal-Lake Ontario Section 1975/76 (15 months)	Welland Section 1975/76 (15 months)	Non-Toll Section 1975/76 (15 months)	TOTAL	
<b>Income</b>					
Tolls and lockage fees .....	\$ 16,540,671	\$ 3,746,851	\$ —	\$ 20,287,522	\$ 18,791,050
Interest and other .....	2,527,819	2,261,139	230,519	5,019,477	4,568,235
	19,068,490	6,007,990	230,519	25,306,999	23,359,285
<b>Expense</b>					
Operating expenses (Schedule A) .....	15,512,553	23,278,394	1,992,777	40,783,724	33,058,645
Interest on Government loans .....	31,819,584	22,661,597	—	54,481,181	40,942,660
Depreciation and write-off of capital assets .....	1,308,671	147,549	—	1,456,220	2,189,885
	48,640,808	46,087,540	1,992,777	96,721,125	76,191,190
<b>Loss for the period</b> .....	29,572,318	40,079,550	1,762,258	71,414,126	52,831,905
Add: Deficit at beginning of period .....	121,347,031	—	—	121,347,031	102,700,046
	150,919,349	40,079,550	1,762,258	192,761,157	155,531,951
Less: Recoveries from parliamentary appropriations .....	—	39,932,001	1,762,258	41,694,259	33,063,916
Transfer from contributed capital .....	—	147,549	—	147,549	1,121,004
<b>Deficit at end of period</b> .....	\$150,919,349	\$ —	\$ —	\$150,919,349	\$121,347,031

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## Schedule "A"

## Statement of Operating Expenses for the 15 months ended March 31, 1976

(with comparative figures for the 12 months ended December 31, 1974)

	Montreal-Lake Ontario Section	Welland Section	Non-Toll Section	TOTAL
	1975/76 (15 months)	1975/76 (15 months)	1975/76 (15 months)	1974 (12 months)
<b>Regional Expense</b>				
OPERATION				
Salaries and benefits .....	\$ 3,391,496	\$ 5,419,343	\$ 542,775	\$ 9,353,614
Other .....	498,796	853,303	25,162	1,377,261
	<u>3,890,292</u>	<u>6,272,646</u>	<u>567,937</u>	<u>10,730,875</u>
				\$ 6,687,680
				<u>1,176,003</u>
				7,863,683
<b>MAINTENANCE</b>				
Salaries and benefits .....	4,498,781	6,070,989	593,212	8,011,089
Contracts and materials .....	1,773,633	4,177,523	293,496	6,279,004
Other .....	391,804	327,122	49,303	768,229
	<u>6,664,218</u>	<u>10,575,634</u>	<u>936,011</u>	<u>18,175,863</u>
				14,753,546
<b>ADMINISTRATION</b>				
Salaries and benefits .....	1,280,240	1,644,846	95,660	2,107,896
Security and special services .....	451,928	94,982	—	292,951
Grants in lieu of taxes .....	93,511	581,105	109,333	783,949
Other .....	489,058	478,232	9,254	1,070,784
Reallocation to Non-Toll Section .....	(6,988)	(140,600)	147,588	770,242
Allocation to work under construction .....	—	—	—	—
	<u>2,307,749</u>	<u>2,658,565</u>	<u>361,835</u>	<u>5,328,149</u>
	12,862,259	19,506,845	1,865,783	26,835,102
				\$ 5,887,215
				<u>42,225</u>
				1,319,645
				(1,025,542)
				6,223,543
<b>Headquarters' Expense and Allocation</b>				
Salaries and benefits .....	—	—	—	5,287,458
Grants in lieu of taxes .....	—	—	—	45,242
Other .....	—	—	—	1,216,137
Allocation to work under construction .....	—	—	—	—
Total — allocated to sections .....	2,650,294	3,771,549	126,994	6,548,837
<b>Total Operating Expenses</b>	<u>\$15,512,553</u>	<u>\$23,278,394</u>	<u>\$1,992,777</u>	<u>\$40,783,724</u>
				\$33,058,045

# Schedule "B"

## Annexe "B"

### Capital Assets as at March 31, 1976

(with comparative figures as at December 31, 1974)

### Immobilisations au 31 mars 1976

(avec chiffres comparatifs au 31 décembre 1974)

	Montreal-Lake Ontario Section — Secteur Montréal Lac Ontario	Welland Section — Secteur Welland	TOTAL	
			at March 31, 1976 — au 31 mars 1976	at December 31, 1974 — au 31 décembre 1974
Land / Terrain .....	\$ 10,590,648	\$ 22,062,829	\$ 32,653,477	\$ 32,700,683
Buildings / Bâtiments .....	5,087,980	6,237,262	11,325,242	10,930,412
Channels and canals / Chenaux et canaux .....	118,623,753	67,432,119	186,061,872	186,051,752
Locks / Ecluses .....	120,187,626	107,482,731	227,670,357	226,947,243
Bridges / Ponts .....	32,870,585	5,513,349	38,383,934	38,374,234
Movable equipment - including shore, floating, shop and other equipment / Equipement mobile - y compris l'équipement flottant .....	5,112,149	2,800,388	7,912,537	7,635,075
Remedial works - expenditures on properties owned by others / Dépenses pour des biens d'autrui .....	46,872,568	11,813,471	58,686,039	58,677,367
Works under construction / Ouvrages en construction .....	250,828	215,100,039	215,950,867	215,118,492
	<u>\$340,196,137</u>	<u>\$438,448,188</u>	<u>\$778,644,325</u>	<u>\$776,435,258</u>

# Statement of changes in financial position for the 15 months ended March 31, 1976

(with comparative figures for the 12 months ended December 31, 1974)

## État de l'évolution de la situation financière pour les 15 mois terminés le 31 mars 1976

(avec chiffres comparatifs pour les 12 mois terminés le 31 décembre 1974).

	1975/76 (15 months)	1974 (12 months)
	—	—
	(15 mois)	(12 mois)
<b>Source of Funds / Provenance des fonds</b>		
Parliamentary appropriations / Crédits parlementaires		
Welland Canal - operations / Exploitation - canal de Welland	\$39,932,001	\$31,457,412
Welland Canal - capital assets / Immobilisations - canal de Welland	282,403	258,425
Non-Toll Canals / Canaux sans péage	1,762,258	1,606,504
	<u>41,976,662</u>	<u>33,322,341</u>
Loans from Canada / Emprunts du Canada	—	6,200,000
Long-term agreements of sale / Contrats à long terme sur ventes de terrain	74,737	(14,920)
	<u>42,051,399</u>	<u>39,507,421</u>
<b>Application of Funds / Affectation des fonds</b>		
Net loss for the period / Perte de l'exercice	71,414,126	52,831,905
Less - Items not requiring funds / Moins - postes n'exigeant pas de fonds		
Loan interest deferred (after payment of \$23,919,092 to Canada)		
Intérêt sur emprunts reporté (après versement de \$23,919,092 au Canada)	30,562,089	21,891,113
Depreciation and write-off of capital assets / Amortissement et radiation d'immobilisations	1,456,220	2,189,885
	<u>39,395,817</u>	<u>28,750,907</u>
Capital asset additions / Additions aux immobilisations	2,616,365	9,408,658
Investments / Placements	1,148,349	1,035,226
	<u>43,160,531</u>	<u>39,104,791</u>
<b>(Decrease) Increase in working capital / (Diminution), Augmentation du fonds de roulement</b>	(1,105,132)	312,630
Working capital - beginning of period / Fonds de roulement au début de l'exercice	7,203,276	6,890,646
<b>Working Capital - end of period / Fonds de roulement à la fin de l'exercice</b>	<u>\$ 6,094,144</u>	<u>\$ 7,203,276</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.  
Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## Notes to the financial statements for the 15 months ended March 31, 1976

### 1. Significant Accounting Policies

**CHANGE IN FINANCIAL YEAR** — By Order-in-Council P.C. 1975-799 dated April 8, 1975, the financial year of the Authority was changed from the calendar year to a year ending March 31st. Consequently, the current financial statements cover the 15-month period from January 1, 1975 to March 31, 1976.

**COMPARATIVE FIGURES** — Comparative figures have been restated to conform to the 1976 presentation. It should be noted that the current period includes 15 months while comparative figures presented are for 12 months.

**PARLIAMENTARY APPROPRIATIONS** — The deficits of the Welland Section and Non-Toll Canals are recovered from parliamentary appropriations. The recoveries are reported in the Statement of Income, Expense and Deficit. Parliamentary appropriations used to finance capital assets are added to Contributed Capital.

**CONTRIBUTED CAPITAL** — Contributed capital represents the transfer value attributed to capital assets received from Canada and the amount of parliamentary appropriations used to purchase capital assets. Contributed capital is reduced by the cost of such assets taken out of service.

**CAPITAL ASSETS** — Capital assets are recorded at cost, except for those entrusted to the Authority in 1959 as part of the debt waterway system, which are recorded at values established by Canada.

Non-Toll Canal assets with a value of \$8,571,755 are under the administration of the Authority, but do not form part of the debt waterway system. Since the Authority does not hold title, the assets are not recorded in its accounts.

**DEPRECIATION OF CAPITAL ASSETS** — Depreciation is provided on equipment and machinery having an estimated life of less than fifty years in the Montreal-Lake Ontario Section. No provision for depreciation is made for other assets — including non-movable structures such as buildings, lock gates, locks and bridges.

### 2. Investments in Subsidiary Companies

An investment of \$8,000 represents the total capital stock of The Seaway International Bridge Corporation Ltd. which has annually paid over its earnings to the Authority.

An investment of \$1,500 represents the total capital stock issued by the Great Lakes Pilotage Authority Ltd. Deficits incurred since acquisition have been recovered from parliamentary appropriations voted for that purpose.

Consolidated statements of The St. Lawrence Seaway Authority and its subsidiaries have not been prepared, as each entity has distinctly separate operations and, as Crown Corporations, each reports directly to Parliament through the Minister of Transport.

### 3. Loans from Canada

Loans to finance the Montreal-Lake Ontario Section of the Seaway, together with interest, are to be repaid in such amounts each year as the cumulative net profit of the Section will permit. Any unpaid interest in respect of any year bears interest until paid, and the principal and interest are to be fully paid on or before December 31, 2009. At March 31, 1976 outstanding loans and deferred interest on the Montreal-Lake Ontario Section of the Seaway amounted to \$336,500,000 and \$159,383,728 respectively.

Loans to finance the cost of modernizing the Welland Canal effected prior to September 23, 1966 are interest-free. All loans effected after that date bear interest. Accrued and unpaid interest amounted to \$32,822,016 during construction and was capitalized up to March 31, 1973, when the Canal became operational. Repayment of loans and accrued interest is not required until the Minister of Transport determines that the project is complete and approves the repayment terms. At March 31, 1976 outstanding loans and deferred interest on the Welland Section of the Seaway amounted to \$288,430,000 and \$32,822,016 respectively.

Interest rates on the indebtedness range from 3 1/4 % to 10 3/8 %.

### 4. Claims

In the normal course of business a number of claims and lawsuits have been brought against the Authority and the Authority has initiated certain claims and suits against others. The Authority does not expect that it will incur any material losses upon resolution of these actions.

### 5. Employee Termination Benefits

Termination benefits paid to employees are expensed in the year of termination or retirement. The financial statements do not reflect the termination benefits accruing to employees under labour contracts and conditions of employment. The amount of benefits earned to March 31, 1976, which will become payable on termination or retirement of employees, is estimated to be \$6,000,000.

## APPENDIX "PA-205"

 Secretary of State / Secrétaire  
of State / d'Etat

Ottawa K1A 0M5  
April 29, 1977

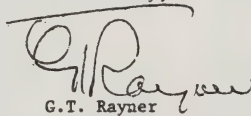
Mr. J.D.W. Campbell  
Clerk of the Public Accounts Committee  
Committees and Private Legislation Branch  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A7

Dear Mr. Campbell:

Re: ~~D~~/Financial Management and Control Study

In reply to your letter of March 31st to Mr. André Fortier,  
please find attached an updated report on the observations and  
recommendations made by the Auditor General on pages 501-512  
in Appendix E of his Report.

Yours truly,



G.T. Rayner  
Assistant Under Secretary  
of State  
Corporate Management

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<p><b>SENIOR FINANCIAL OFFICER</b></p> <p>The Director, Financial Management who is the senior full time financial officer, reports to the Director General, Planning, Systems and Services, who in turn reports to the Assistant Under Secretary - Corporate Management. The Director is not a member of the Senior Management Committee and he is invited to attend meetings of that Committee only when his financial advice is sought.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The senior officer responsible for financial management and control should report directly to the Deputy Head and be a member of the departmental management committee. He should have the training and experience to act as the Deputy Head's adviser on all aspects of financial management and control and to provide the necessary leadership to all financial staff in the Department.</li> <li>• The Department should be informed in writing by the Under Secretary as to who is the Senior officer responsible for financial management and control and how his responsibilities are to be carried out.</li> </ul> <p><b>FUNCTIONAL DIRECTOR</b></p> <p><b>A) AUTHORITIES AND RESPONSIBILITIES</b></p> <p>The extent and the form of the functional direction provided by the Director, Financial Management, to administrative officers with financial responsibilities and to responsibility centre and cost centre managers has not been fully defined and communicated.</p>	<p>The suggested reporting relationship will be given consideration and reviewed with Treasury Board in the general context of the principles of Government organization for Finance, Personnel, Audit, Information and other specialized services, and taking into account the current studies on decentralization within the Department.</p> <p>This will be clarified in the new version of the Department's position paper on financial management.</p>	<p>The decentralization Task Force Report is now being studied by Senior Management and it is expected that the Director, Financial Management will eventually report to the Assistant Under Secretary of State, Corporate Management.</p> <p>Finalization of our position paper has been delayed, awaiting decisions on decentralization; completion is expected by September 1977.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<p>The financial role of responsibility centre managers and administrative officers with financial responsibilities has not been formally documented within the Department.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Functional direction should be strengthened and clarified by:               <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) having the Under Secretary of State emphasize that the Director, Financial Management is responsible for the system of financial administration in the Department and that he has the authority to prescribe policies and procedures in the area of financial administration;</li> <li>(b) defining and documenting in detail the respective roles and authorities of responsibility centre and cost centre managers as they relate to those of the Financial Management Directorate; and</li> <li>(c) ensuring that the Financial Management Directorate approves the design and undertakes the implementation of all departmental systems of financial administration in concert with the Organization and Methods Directorate.</li> </ul> </li> </ul>	<p>This will be clarified in the new version of the Department's position paper on financial management.</p> <p>This will be done in a number of ways, including clarification in the new version of the Department's position paper on financial management, inclusion in the financial manual and inclusion in the course on financial administration to be given to all departmental managers.</p> <p>This will be clarified in the new version of the Department's position paper on financial management.</p>	<p>Finalization of the Department's position paper on financial management is awaiting the decisions on decentralization.</p> <p>This has been done to the maximum extent but finalization depends on (a) above.</p> <p>A financial policies and systems division has been recently established in the Finance Directorate. Staffing is in progress.</p>

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<p><b>B) QUALITY OF COMMUNICATION OF FINANCIAL REQUIREMENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>High priority should be given to completing the Financial Management Manual. A specific timetable should be developed for completing financial policy documentation within the manual in the format recommended by the Treasury Board Guide on Financial Administration.</li> <li>The Department's Position Paper on Financial Management should be updated before its inclusion in the Financial Management Manual.</li> <li>The Department should ensure that the financial controls over the payroll system are documented and incorporated in a manual.</li> </ul> <p><b>C) STAFFING OF THE FINANCIAL FUNCTION</b></p> <p>Due to financial staff vacancies, language training requirements and turnover, adequate staff have not been available to provide all the required financial services. Work on the Financial Management Manual and the financial reporting system has been delayed.</p>	<p>High priority is being given to the preparation of the manual; 10 of approximately 65 sections were issued as of the end of July; a detailed workplan has been issued; completion is targeted for January 1977.</p> <p>This will be completed by January 1977.</p> <p>This requirement will be met:</p>	<p>High priority is continuously being given to the preparation of the manual. Only seven procedures are still under development. All others have been issued or are in the final stages of typing, translation and printing.</p> <p>An organizational study of the Finance Directorate was undertaken in November 1976 and completed last February. Classification and staffing of positions are presently in process. We could not meet our target date for completion of the Position Paper on Financial Management due to the need to include the requirements occasioned by decentralization. Completion of the position paper is now scheduled for September 1977.</p> <p>The Phase 3 report of the Pay Study Task Force published by Treasury Board is presently under review in Personnel and Finance. Also, a Financial Audit of the pay and benefit section of Personnel Directorate was performed recently by Departmental auditors and their recommendations are being included in the review.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Department should ensure that its vacant positions for financial officers are filled as soon as possible.</li> <li>• To ensure full recognition of the variety and complexity of financial officers' responsibilities, their position descriptions should refer specifically, where applicable, to the responsibilities assigned to them in the Treasury Board Guide on Financial Administration.</li> <li>• The Department should ensure adequate resources to meet the training plan approved for the financial development of its financial officers and responsibility centre managers.</li> </ul> <p>D) FINANCIAL CONTROLS OVER PAYROLL SYSTEMS</p> <p>The Personnel Administration Branch is responsible for the input of pay data to the central pay system.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Director, Financial Management, should exercise functional authority for financial controls over the Department's payroll systems. He should ensure specifically that adequate internal controls exist and are followed in the pay units.</li> </ul>	<p>All positions are now filled.</p> <p>This is being implemented.</p> <p>A course on financial management is being given to all department managers. Individual financial officers are each being given adequate opportunities for development.</p>	<p>The vacant positions referred to in the observation are now filled as indicated in our July comment. Four new financial officers' positions were created in March 1977. One is filled and staffing is in process for the other three.</p> <p>All financial officers' positions in the Program Budgeting and Reporting Division and in the Financial Policies and Systems Division have been updated. Three financial officers' positions in the Accounting Operations Division will be revised prior to July 1977.</p> <p>A training course has been prepared and delivered to a large number of responsibility centre managers. The course is ongoing. All financial officers are encouraged to acquire additional training through evening courses and also through courses in financial management and other management sciences offered by the Public Service Commission. A training program for financial officers has been established.</p>
	<p>These matters are under review in consultation with Personnel Administration and Financial and Operational Audit.</p>	<p>The Phase 3 report of the Pay Study Task Force published by Treasury Board is presently under study in Personnel and Finance. Recommendations will be implemented where applicable.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<p><b>E) FINANCIAL CONTROLS OVER CONTRACTS OF TRANSLATION BUREAU</b></p> <p>The Financial Management Directorate has not reviewed or evaluated the systems and financial controls covering the contracting or certification of contract performance of certain Translation Bureau contracts.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Director, Financial Management, should exercise functional authority for the financial control over professional services contracts of the Translation Bureau.</li> </ul> <p><b>APPROPRIATION CONTROL</b></p> <p><b>A) CASH CONTROL</b></p> <p>The Financial Management Directorate maintains a mechanized subsidiary system to determine the status of free balances by controlled allotments.</p> <p>This system duplicates information from the Financial Reporting Services of the Department of Supply and Services. The system does not prevent processing commitments in excess of free cash balances.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Financial Management Directorate should discontinue its subsidiary system for cash control once a proven commitment accounting system has been implemented.</li> </ul>	<p>This matter will be reviewed with the Superintendent of the Bureau.</p> <p>The detailed mechanized subsidiary system has been discontinued with the closing of last fiscal year's transactions. A summary of batch control data is currently used to reflect the allotment.</p>	<p>An internal financial and operational audit has been completed recently in this area and the audit report is being prepared. Financial Management Directorate will improve financial controls where required.</p> <p>Action completed.</p>

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>The Financial Management Directorate should closely monitor implementation of the recently designed commitment processing system. It should develop appropriate financial procedures for commitment control and reporting to ensure that no managerial spending action will be processed which would reduce the balance in a responsibility centre budget so that it would not be sufficient to meet all commitments charged against it.</li> <li>The Financial Management Directorate should establish data control at the level spending authority is exercised to avoid duplication of effort and to ensure the completeness and accuracy of all commitment transactions entered into the accounting system.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">In progress.</p> <p>This recommendation is under review as there are several alternative methods of achieving control at the level spending authority is exercised.</p>	<p>Financial procedures have been issued on Allotment Control and on the recording and controlling of commitments.</p> <p>Due to improved procedures and ongoing financial training program we believe that a satisfactory commitment program is now in effect.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DELEGATION OF PAYMENT AUTHORITY</b></p> <p>Financial officers exercising delegated payment authority are completely independent of the pre-audit process.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The Section 26 payment responsibilities of the Financial Resources Division should be documented to ensure that these officers have procedures permitting them to certify that the departmental systems for verifying accounts and for enforcing financial controls have been followed.</li> </ul>	<p>This recommendation will be implemented shortly.</p>	<p>These officers are no longer signing under Section 26. Financial officers of the Accounting Operations Division are exercising this function.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

Department's comments as at July 1976

Department's comments as at March 31, 1977

**ACCOUNT VERIFICATION AND  
THE PRE-AUDIT FUNCTION**

Account verification responsibilities and procedures have recently been defined for responsibility centres. The pre-audit test procedures to be performed by financial officers have not been completely documented.

- To ensure an effective system of account verification and pre-audit test, the Financial Management Directorate should:
  - (a) document financial policy and responsibilities for account verification and pre-audit;
  - (b) complete the development of desk procedures manuals for the pre-audit of travel and removal claims and accounts payable;
  - (c) require that source documents indicate the performance of specific account verification and pre-audit procedures; and
  - (d) require pre-audit groups to maintain a register of the errors discovered by the manual pre-audit or the electronic edit checks to document system weaknesses and corrective action.

Will be included in the financial manual.

In progress.

Will be included in the procedures issued under (a) and (b) above.

The register will be reinstated.

This is now covered by procedures in the Financial Management Manual.

The desk procedures for the pre audit of travel and removal claims are completed and have been implemented.

This has been implemented with use of certification stamps.

A register has been reinstated. Errors are recorded for communication with individuals concerned.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<p><b>BATCH CONTROL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As a precaution against fraud and error, the Financial Management Directorate should establish the following accounting controls over the payment process:</li> <li>(a) establishment of batch controls over documents and dollars before a financial officer exercises payment authority; and</li> <li>(b) prohibition on the return of approved payment requisitions to the person maintaining batch control before forwarding to the Department of Supply and Services Payment Services Branch.</li> </ul>	<p>This recommendation will be implemented.</p> <p>This recommendation will be implemented.</p>	<p>This recommendation has been implemented.</p> <p>This recommendation has been implemented.</p>
<p><b>GRANTS AND CONTRIBUTIONS</b></p> <p><b>A) TRANSFER PAYMENTS TO THE PROVINCES</b></p> <p>Both the Education Support and Language Programs Branches operate subsidiary systems to calculate and account for federal/provincial cost-shared programs. The Financial Management Directorate has not been involved in developing, reviewing and evaluating the financial controls incorporated in these subsidiary systems.</p>		

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>The Financial Management Directorate should review and evaluate all subsidiary systems of a financial, accounting or control nature for the transfer payments to the provinces.</li> </ul> <p><b>B) ACCOUNTING AND CONTROL OF GRANTS AND CONTRIBUTIONS</b></p> <p>The Department lists the detail of individual grants and contributions payments in the Public Accounts of Canada only if the recipient was identified in the Estimates for that year.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In order to achieve greater visibility, the details of individual grants and contributions in excess of a specified limit should be disclosed in the Public Accounts of Canada.</li> <li>The Financial Management Manual should document departmental policy for the approval, accounting and control of grants and contributions payments. The Financial Management Directorate should approve and monitor program grant and contribution procedures to ensure compliance with the departmental requirements.</li> </ul>	<p>This recommendation will be implemented.</p> <p>This recommendation is under consideration.</p> <p>This recommendation will be implemented in consultation with the programs.</p>	<p>Department's comments as at March 31, 1977</p> <p>Revised legislation has recently been proclaimed and studies are underway to implement this recommendation.</p> <p>Standards of Disclosure are set by Government of Canada Accounting Branch of the Department of Supply and Services and this Department conforms to the standards established.</p> <p>The departmental policy and related procedure is presently in the final stages of preparation.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<p><b>FIXED ASSETS (ARTICLES IN USE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Financial Management Directorate should ensure that appropriate procedures are implemented and maintained in the Department to ensure physical control and to assign custodial responsibilities for fixed assets.</li> </ul>	<p>This recommendation will be implemented jointly by the Financial Management Directorate and Administrative Services.</p>	<p>Procedures have been prepared and a fixed assets inventory was conducted in the National Capital Region during 1976. A similar exercise is scheduled in the Regions from September 1977 to December 1977.</p>
<p><b>COUNTING AND CONTROL OF ACCOUNTS RECEIVABLE AND REVENUE</b></p> <p>Departmental procedures for receiving, recording and depositing public money are not documented, except for Citizenship Courts.</p> <p>Departmental systems for recording, billing and collecting accounts receivable have not been fully developed.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Financial Management Directorate should ensure that policy and systems documentation is completed as soon as possible for the proper accounting of, and control over, accounts receivable and revenue.</li> <li>• The Financial Management Directorate should ensure that appropriate procedures are implemented and maintained for recording independently maintained control accounts, to ensure the billing, collecting and depositing of all departmental revenue.</li> </ul>	<p>This will be included in the financial manual.</p> <p>This will be included in the financial manual.</p>	<p>A new accounting system for accounts receivable was introduced April 1, 1977. Policies and procedures regarding internal control, collection and deletion of debts have been prepared but not yet approved and published. This subject will be covered by three procedures in the Financial Management Manual by July 1977.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<p><b>PROCEDURES FOR CLEARING TERMINATING EMPLOYEES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The Department should introduce a policy and procedures for the clearance of terminating employees prior to releasing their final pay cheques to ensure that they are held accountable for repaying outstanding advances and returning of departmental property.</li> </ul> <p><b>INTERNAL AUDIT</b></p> <p>An Audit Committee was formed to review the internal audit, annual audit plan and audit findings and to follow up on implementing the recommendations in the internal audit reports. The Committee met during 1975 and was to reconvene under a new chairman in early 1976. It has yet to reconvene. In the interim, the Assistant Under Secretary of State—Corporate Management has acted as a one man Audit Committee.</p> <p>Delays in reconvening the Audit Committee have resulted in the postponement of developing and adopting a formal follow-up procedure to ensure implementation of the audit recommendations to date.</p>	<p>This recommendation will be implemented jointly by the Financial Management Directorate, Security, Administrative Services, and Personnel Administration.</p>	<p>A policy and procedures have been developed and promulgated.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<p>• The Audit Committee should be reconvened as soon as possible to review the audit plan and findings and to organize follow-up procedure to monitor the implementation of audit recommendations.</p> <p>Because of the lengthy hiring process and language training requirements in the public service, the Financial and Operational Audit Directorate has been operating at an effective strength of three to four man-years below its authorized strength of 10 man-years. Professional staff of Audit Services Bureau of DSS have been used to supplement internal audit activity.</p> <p>• The Financial and Operational Audit Directorate should ensure that sufficient resources are available to carry out an adequate internal audit for the Department.</p>	<p>This recommendation will be implemented shortly.</p> <p>The unit is now operating at almost full strength.</p>	<p>The Audit Committee resumed regular meetings in December 1976 under the Chairmanship of the Superintendent of the Translation Bureau. All Sectors of the Department are represented on the Committee by Senior Officers.</p> <p>Since that time, a number of regular meetings have been held and the Committee has established its own terms of reference, reviewed a broad sampling of internal audit reports, requested reports on follow-up action, interviewed auditors in some cases, and more recently reviewed departmental policy and practice in the area of (financial and operational) internal audit.</p> <p>The Directorate anticipates a "full strength" staffing situation by summer 1977.</p>

<p><u>AUDITOR GENERAL'S REPORT</u> (Fiscal year ended March 31, 1976)</p>	<p>Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE</p>
<p>Auditor General's Observations and Recommendations</p> <p><b>LONG-RANGE PLANNING AND THE BUDGETARY CYCLE</b></p> <p>Like several departments, the Department has not yet achieved a continuous integrated budgetary cycle linking the departmental long-range planning process to the processes for acquiring resources and for evaluating various departmental expenditures.</p> <p>Discussions do take place between senior managers on defining departmental priorities among alternatives to achieve the Department's objectives; however no formal document of departmental priorities has been prepared.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departmental long-range plans, objectives and priorities should be formally communicated to the program managers before their Program Forecasts are prepared.</li> <li>• The Financial Management Directorate should be involved in the costing, review and evaluation of departmental priorities to ensure that financial implications are given appropriate consideration.</li> </ul>	<p>Department's comments as at July 1976</p> <p>This recommendation is under review.</p> <p>This involvement will be reemphasized.</p>
	<p>Department's comments as at March 31, 1977</p> <p>We agree with the recommendation. Objectives and priorities were formally communicated to program managers for preparation of the 1978-79 Program Forecast.</p> <p>We agree with the recommendation and the Financial Management Directorate is gradually becoming more involved in these functions.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<p><b>PROGRAM FORECAST RESPONSIBILITIES</b></p> <p>The Financial Management Directorate appears to have been limited to a clerical function in preparing the Program Forecasts. During the preparation of the 1977-78 Program Forecast, it was involved in extending costs for the requests for additional resources from the various sectors.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Director, Financial Management, should ensure that he and his Directorate are closely involved in reviewing and analysing all proposals for the Program Forecast submission.</li> <li>• The Personnel Administration Branch was not significantly involved in reviewing and challenging staffing expectations of managers in their Program Forecast proposals.</li> <li>• The Personnel Administration Branch should be formally involved in the Program Forecast exercise. Requests for manpower resources should reflect limitations imposed by the availability of personnel with the required skills.</li> </ul>	<p>This involvement will be reemphasized.</p> <p>This will be implemented as required.</p>	<p>It is the policy of this department that planning division has the lead in the Program Forecast exercise. Due to a large turnover of financial officers it was not possible to involve Financial Management to the degree desired. During the preparation of the 1978-79 Program Forecast, the Financial Management Directorate had more involvement.</p> <p>The Personnel Administration Branch was involved in the establishment of priorities for 1978-79.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

Department's comments as at July 1976

Department's comments as at March 31, 1977

**VARIABLE ANALYSIS AND REPORTING**

The Department lacks an effective variance analysis procedure at all levels of management. This lessens the incentive of managers to remain committed to their operating budgets.

- The Department should give high priority to designing, implementing, monitoring and maintaining a variance analysis reporting system so that appropriate explanations of variances are provided to senior management and corrective action is stimulated.

The Department supports the principle of variance reporting. These recommendations will be considered when the present financial reporting system is revised for the next fiscal year.

It is intended that the financial reporting system will indicate variances in 1977-78.

**INFORMATION FOR FINANCIAL  
MANAGEMENT AND CONTROL**

Departmental financial reports have not gained acceptance by some managers as an effective tool for managing subordinates and resources.

The design of departmental financial reports requires managers to refer to several statements to obtain information by activity element, by responsibility centre and by reporting objects.

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re DEPARTMENT OF THE SECRETARY OF STATE

Auditor General's Observations and Recommendations	Department's comments as at July 1976	Department's comments as at March 31, 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>The Financial Management Directorate should ensure that management reports present summarized financial and output data in a manner sufficiently clear and concise to assist managers in managing resources and subordinates effectively.</li> </ul>	<p>The reports have been redesigned for 1976-77 in an attempt to meet this recommendation.</p>	<p>The format and specifications of the management report for 1977-78 will fully meet this recommendation.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PUBLIC ACCOUNTS</b></p> <p>The Department meets the disclosure norms of the Department of Supply and Services for Public Accounts reporting. However, these general standards do not consider specific aspects of this Department since significant liabilities have not been identified in the footnote disclosure in Public Accounts statements.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The Financial Management Directorate should state departmental policy on disclosure standards for Public Accounts and should ensure that the departmental Public Accounts submission conforms to the policy.</li> </ul>	<p>This recommendation is under consideration.</p>	<p>Standards of Disclosure are set by Government of Canada Accounting Branch of the Department of Supply and Services and this Department conforms to the standards established.</p>

## APPENDIX "PA-206"

Indian and  
Northern AffairsAffaires indiennes  
et du NordOTTAWA, Ontario K1A 0H4,  
April 29, 1977.

Mr. J.D.W. Campbell,  
Clerk, Standing Committee  
on Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A7.

Your file    Votre référence

Our file    Notre référence

Dear Mr. Campbell:

I refer to your letter dated March 22, 1977 addressed to Mr. Fernand Tremblay, President, National Battlefields Commission.

The Commission has now prepared an update on the observations and recommendations made by the Auditor General, in response to your request, and have returned this to me for transmission to yourself.

I therefore enclose a copy, in both English and French, but would point out that I have no personal knowledge concerning the matters raised in the questionnaire. I trust the information given is sufficient for your purposes.

Yours truly,

R.J. Fournier,  
Director General,  
Finance and Management.

Encls.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE: April 27, 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

- I. The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 232 in the French version) - that:

"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance, in financial management does the Corporation receive from the central agencies?

The Commission is in agreement with this recommendation.  
(The question is addressed to Treasury Board.)

We have the Financial Administration Guide and the authorities manuals. We receive Treasury Board Directives and advice from the Department of Indian Affairs and Northern Development and the Office of the Auditor General of Canada.

AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE: April 27, 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

3. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?

The Commission is in agreement that the Auditor General of Canada should study the implementation of this recommendation in order to determine if changes would be beneficial to the Commission.

4. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 389 - 391

(See attached schedule)

5. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.

Attached you will find two French copies and two English copies of the Auditor General's Report on the accounts and financial statements of the National Battlefields Commission for the fiscal year ending March 31, 1976.

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at August, 1976	Corporations Comments as at April, 1977
<p><b>FINANCIAL POLICIES</b></p> <p>The Commission should document and officially adopt its most significant financial policies so that they can be applied uniformly and consistently.</p> <p><b>CONTROL OF SALARIES</b></p> <p>The present procedures does not ensure an adequate division of responsibility for authorizing and distributing salary cheques.</p> <p>To improve internal control, employees should sign their timecards and, occasionally, the administrative officer should distribute the pay cheques.</p> <p><b>CONTROL OF REVENUE</b></p> <p>The revenue of the Commission consists primarily of federal grants, to which are added a few thousand dollars from payments of fines, reimbursement for property damage and expenses incurred for organizations which arrange activities on the Commission's land. The administrative officer only keeps memorandum files of the amounts receivable, and the revenue is recorded only after the sums received by the Commission have been deposited.</p>	<p>This recommendation will be studied at the next meeting of the Board of Commissioners.</p> <p>Agreed. This recommendation has been implemented.</p>	<p>This meeting was held on August 30, 1976 and a Committee of John H.C. McGreevy, C.A. and the Secretary of the Commission was formed to establish these policies.</p> <p>N/A</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal Year ended March 31, 1976)

Re NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at August, 1976	Corporation's Comments as at April, 1977
<p>The Commission should include control accounts for the amounts receivable in its ledger accounts, and should record the revenue as soon as an amount is payable to the Commission.</p> <p>The Commission should centralize the opening of mail and record the cheques received in a register in order to avoid misplacement or loss of the cheques before they are deposited.</p>	<p>Agreed. This recommendation will be implemented.</p> <p>This recommendation has been implemented.</p>	<p>This recommendation has been implemented.</p> <p>N/A</p>
<p><u>COLLECTION OF FINES</u></p> <p>The National Battlefields Commission Act does not permit the Commission to accept voluntary payment of fines. To collect fines, the Commission must proceed in all cases of violation of the Park by-laws by means of a summons, referable to the Clerk of Sessions of the Peace in the District of Quebec.</p> <p>The Commission should continue its efforts to have its establishing Act amended so that it can effectively control automobile traffic on its land and collect the fines resulting from violations of the Park by-laws.</p>	<p>Agreed. Steps have already been taken to have the establishing Act amended.</p>	<p>The Act is presently being amended and should be available for review with representatives of the Department of Justice by the beginning of May.</p>
<p><u>CONTROL OF ASSETS</u></p> <p>A physical count of inventory and a verification of the actual existence of fixed assets recorded in the books should be carried out at least once a year, in the presence of a person independent of keeping records and maintaining custody of these assets.</p>	<p>Agreed. This recommendation has been implemented.</p>	<p>N/A</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
 (Fiscal year ended March 31, 1976)      Re NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at August, 1976	Corporations Comments as at April, 1977
<p><u>INSURANCE OF ASSETS</u></p> <p>The Commission does not have at present a clear policy on insuring its fixed assets and vehicles and, for no apparent reason, insures only some of them.</p> <p>The Commission should adopt a precise policy on insuring its assets and should carry out this policy in a consistent fashion.</p> <p><u>TERMINATION BENEFITS</u></p> <p>Since the accounts of the Commission are kept on an accrual basis, the liabilities incurred under the termination benefits plan should be recorded in the accounts.</p> <p><u>FINANCIAL REPORTS SUBMITTED TO THE BOARD</u></p> <p>The Commission's annual budget should be distributed over a monthly basis. To facilitate a rational analysis of variances, the financial reports submitted to the Board of Commissioners should include budgetary data presented and distributed in the same way as expenditures and commitments. The reports submitted should also indicate the amount of expenditures which will be repaid to the Commission as a result of property damage or for expenses incurred for other organizations.</p>	<p>A policy will be established in collaboration with the Treasury Board.</p> <p>This recommendation has been implemented.</p> <p>This recommendation will be implemented.</p>	<p>Following discussions with Treasury Board officials, the Commission has adopted the policy of non-insuring it's assets.</p> <p>N/A</p> <p>This recommendation was implemented for the 1977-78 fiscal year.</p>

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

June 21, 1976

The Honourable J. Judd Buchanan, P.C., M.P.  
Minister of Indian Affairs and Northern Development  
Ottawa, Ontario

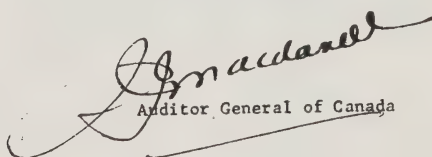
Dear Mr. Buchanan,

I have examined the balance sheet of The National Battlefields Commission as at March 31, 1976 and the statements of operations and equity of Canada for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Commission as at March 31, 1976 and the results of its operations for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Commission, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,



Auditor General of Canada

THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION  
(Constituted under an Act respecting The National Battlefields at Quebec")

Balance Sheet as at March 31, 1976

		<u>Assets</u>		<u>Liabilities</u>	
		1976	1975	1976	1975
<u>GENERAL FUND</u>					
Current					
Cash	\$	14,014	\$ 27,772		
Short term deposits and accrued interest		88,365	-		
Accounts receivable		3,850	3,706		
Inventory of supplies, spare parts and tools, at cost		32,968	26,077		
		<u>139,197</u>	<u>57,555</u>		
Fixed assets					
Land		724,710	724,710		
Buildings		153,339	153,228		
Roadways, driveways and grading		760,042	747,557		
Equipment		548,971	495,545		
Illuminated fountain		61,930	61,630		
		<u>2,248,992</u>	<u>2,182,970</u>		
		<u>2,388,139</u>	<u>2,240,025</u>		
				2,297,228	2,232,925
				<u>87,477</u>	<u>-</u>
				<u>2,384,705</u>	<u>2,232,925</u>
				<u>2,388,139</u>	<u>2,240,025</u>
<u>SPECIAL LAND PURCHASE FUND</u>					
Cash		1,414	17,940		
Short term deposits and accrued interest		19,855	-		
Canada Bonds, at cost (market value, \$21,234; 1975, \$27,191)		32,500	32,500		
		<u>53,769</u>	<u>50,460</u>		
		<u>\$ 2,441,908</u>	<u>\$ 2,290,485</u>		
				50,460	47,457
				<u>3,309</u>	<u>3,003</u>
				<u>53,769</u>	<u>50,460</u>
				<u>\$ 2,441,908</u>	<u>\$ 2,290,485</u>

Certified correct

.....  
Secretary

Approved

.....  
Chairman

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSIONStatement of Operations  
for the year ended March 31, 1976

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Expense		
Administration		
Salaries	\$ 36,693	\$ 30,300
Professional services	12,718	12,222
Other	9,059	5,804
	<u>58,470</u>	<u>- 48,326</u>
Operation and maintenance		
Salaries	361,566	312,328
Employee benefits	36,423	26,359
Policing services	99,073	78,591
Repairs of roads, driveways, buildings		
and equipment	63,777	39,883
Heating, gas and oil	17,973	17,643
Supplies and small tools	14,498	7,641
Tree surgery	10,163	23,508
Electric light and power	9,105	8,798
Snow removal	4,165	3,718
Nursery stock and fertilizer	1,418	1,616
Miscellaneous	1,880	3,112
	<u>620,041</u>	<u>523,197</u>
Capital expenditures	<u>69,161</u>	<u>24,249</u>
Expenses relating to the master development plan	<u>12,523</u>	<u>-</u>
	<u>760,195</u>	<u>595,772</u>
Revenue		
Parliamentary appropriations	730,600	619,000
Parliamentary appropriations for master development plan	12,523	-
Miscellaneous	15,403	2,239
	<u>758,526</u>	<u>621,239</u>
Excess of expense over revenue (revenue over expense)	<u>\$ 1,669</u>	<u>\$ (25,467)</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSIONStatement of Equity of Canada  
for the year ended March 31, 1976

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
<b>Capital and operating funds</b>		
Balance at beginning of year	<u>\$ 2,232,925</u>	<u>\$ 2,184,526</u>
<u>Add</u>		
Capital outlays made during the year	69,161	24,249
Excess of revenue over expense	<u>-</u>	<u>25,467</u>
	<u>69,161</u>	<u>49,716</u>
	<u>2,302,086</u>	<u>2,234,242</u>
<u>Deduct</u>		
Capital assets disposed of during the year	3,189	1,317
Excess of expense over revenue	<u>1,669</u>	<u>-</u>
	<u>4,858</u>	<u>1,317</u>
Balance at end of year	<u><u>\$ 2,297,228</u></u>	<u><u>\$ 2,232,925</u></u>
<b>Master development plan funds</b>		
Balance at beginning of year	-	-
Parliamentary appropriations received	<u>\$ 100,000</u>	<u>-</u>
	100,000	-
Transfer to revenue	<u>12,523</u>	<u>-</u>
Balance at end of year	<u><u>\$ 87,477</u></u>	<u><u>-</u></u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSIONNotes to Financial Statements  
March 31, 1976**1. Accounting policies****Fixed assets**

Because capital expenditures are funded by parliamentary appropriations they are charged to expense in the year of acquisition. These fixed assets are reflected at cost in the Balance Sheet and a corresponding amount of appropriations is shown as Equity of Canada.

**Special land purchase fund**

Funds have been received from provincial and municipal governments and others for the exclusive purpose of acquiring certain land. These funds, together with interest revenue earned, have been accounted for separately from the general funds.

**2. Termination benefits**

The Commission records as expense, payments of severance benefits made to employees at the time of their termination or retirement. The estimated liability as at March 31, 1976 was \$36,000 (1975 - \$29,000).

## APPENDIX "PA-207"

Shoul N. Eisenberg

SHALOM TOWER 29th FLOOR, TEL AVIV - TEL. 5 24 55  
RESIDENCE : 12, HAGDEROT STREET, SAYYON / ISRAEL

APRIL 18TH, 1977

MR. ALLAN LAWRENCE, M.P.  
CHAIRMAN  
STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS  
HOUSE OF COMMONS  
OTTAWA, CANADA

---

DEAR MR. LAWRENCE,

THANK YOU FOR YOUR LETTER OF MARCH 29TH, 1977.

WITHOUT REPEATING WHAT I HAVE SAID TO YOUR COMMITTEE IN MY  
LETTER OF MARCH 11TH, 1977, I HAVE NO FURTHER INFORMATION TO  
GIVE YOU IN THIS MATTER.

I CANNOT AGREE WITH YOUR STATEMENT THAT THERE IS ANY BASIS ON  
WHICH A FAIR-MINDED PERSON COULD CONCLUDE THAT I HAVE SOME-  
THING TO HIDE. FROM THE BEGINNING OF THIS MATTER I HAVE ACTED  
OPENLY AND FAIRLY. WITHOUT ANY OBLIGATION TO DO SO, I HAVE  
TWICE INVITED THE AUDITOR GENERAL TO COME TO ISRAEL SO THAT HE  
COULD PERSONALLY CHECK THE DOCUMENTATION PERTAINING TO EXPENSES.  
BY THIS INVITATION, I HAVE SHOWN MY SINCERE DESIRE TO COOPERATE.  
NO BUSINESSMAN WOULD HAVE MADE SUCH AN OFFER IF HE HAD SOMETHING  
TO HIDE.

I APPRECIATE THAT NEITHER YOU NOR THE AUDITOR GENERAL HAS DRAWN  
SUCH A CONCLUSION AND THAT YOU HAVE ACKNOWLEDGED THE FORCEFUL-  
NESS OF THE ARGUMENTS IN MY LETTER OF MARCH 11TH, 1977.

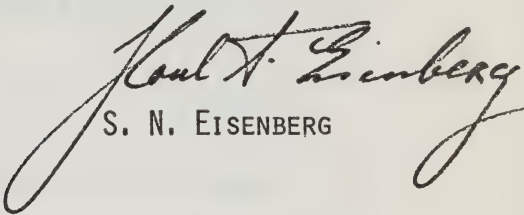
...//....

..//...

IN MY OPINION, A PERSONAL APPEARANCE WILL ADD NOTHING TO WHAT I HAVE ALREADY TOLD YOU AND WILL PROVIDE AN OCCASION FOR THE MEDIA TO REPEAT THE WILD RUMOURS AND UNFOUNDED STORIES WHICH HAVE APPEARED IN THE PAST AND WHICH HAVE ALREADY DONE SERIOUS HARM TO OUR COMPANY.

YOURS VERY SINCERELY,

SNE:RAF

  
S. N. EISENBERG



HOUSE OF COMMONS  
CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA

CHAIRMAN OF THE STANDING COMMITTEE  
ON PUBLIC ACCOUNTS

PRÉSIDENT DU COMITÉ PERMANENT  
DES COMPTES PUBLICS

O t t a w a ,  
May 2nd, 1977.

Mr. Shoul N. Eisenberg,  
Shalom Tower,  
29th Floor,  
TEL AVIV,  
Israel.

Dear Mr. Eisenberg:

I acknowledge the receipt  
of your letter of April 18th, which will be  
distributed to the members of the Committee  
and published as part of the Committee records.

Yours very truly,

Allan Lawrence, M.P.



OFFICE OF THE CHAIRMAN  
OF THE EXECUTIVE

## APPENDIX "PA-208"

## THE CANADIAN CHAMBER OF COMMERCE

April 27, 1977

Mr. Allan F. Lawrence  
Chairman  
Public Accounts Committee  
House of Commons  
Ottawa, Ont.

Dear Mr. Lawrence:

The Executive Council of the Canadian Chamber of Commerce is pleased to submit herewith, for your Committee's consideration, the Chamber's views with respect to Bill C-20, the Auditor General's Act.

By way of background information, we should point out that on April 24, 1974, the Chamber made a written submission (copy attached) to the Independent Review Committee, under the Chairmanship of the late J.R.M. Wilson, F.C.A., which was charged with reviewing the Office of the Auditor General and reporting publicly thereon. This submission reflected the Chamber's long-held policy views with respect to the Office of the Auditor General.

The Chamber is generally pleased with the contents of Bill C-20 insofar as it reflects the major recommendations made both by the "Wilson Committee" and the Chamber. We believe the implementation of such legislation to be long overdue.

In particular, we support the provisions contained in the Bill relating to the following specific areas of the Auditor General's operations:

I - Staffing the Audit Office

- a) Right to retain competent staff - Clause 14(1)
- b) Separate staff classification standards - Clause 17

II - Independence of Auditor General

- a) Reasonable salary and pension benefits for Auditor General - Clause 4(1) and (2)
- b) Authority for Auditor General to contract for professional services - Clause 14(2)
- c) Delegation of Public Service Commission powers to Auditor General - Clause 14(3)

## THE CANADIAN CHAMBER OF COMMERCE

- d) Designation of Auditor General as a "separate employer" - Clauses 15 and 16
- e) Improved right of access to information for Auditor General - Clause 12(1)
- f) Early submission and tabling of Auditor General's Report - Clause 7(3) and (4)

III - Special Report on Important Matters

The Chamber supports Clause 8(1) in the Bill which allows the Auditor General to make special reports to the House on matters of pressing importance or urgency.

IV - Value for Money

We also strongly support Clause 7(2)(d) in the Bill which enables the Auditor General to comment on cases where "money has been expended without due regard to economy or efficiency".

V - Crown Corporations

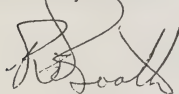
Clause 13(2) and (3) in the Bill affords the Auditor General the right to secure any necessary information from all Crown corporations. These provisions also have the support of the Chamber.

VI - Automatic Referral

There is one area of particular concern which the Chamber wishes to draw to your Committee's attention. This relates to Recommendation #24 of the "Wilson Committee" Report which calls for changing the Standing Orders of the House of Commons to provide that the Auditor General's Annual Report, once tabled in the House, be automatically referred to your Committee and that, if your Committee has not already been organized, it must be so within 30 days after such referral. We strongly support this recommendation and would urge that it be implemented via the Standing Orders; failing that, we believe that the Bill, itself, should be amended to so provide.

We trust that the foregoing comments will serve as useful input to the work of the Public Accounts Committee on this very significant bill.

Sincerely



R.F. Booth

cc: Hon. Robert Andras, President of the Treasury Board  
J.J. Macdonell, Auditor General of Canada



## THE CANADIAN CHAMBER OF COMMERCE

OFFICE OF THE CHAIRMAN  
OF THE EXECUTIVE

April 24, 1974

The Independent Committee for the  
Review of the Office of the  
Auditor General of Canada,  
P.O. Box 1544, Station "B",  
Ottawa, Ontario. K1P 5R5

Dear Sirs:

We sincerely appreciate the opportunity provided for the  
Chamber to make input into the study being undertaken by your Committee.

The Chamber has followed with interest the work of the Com-  
mittee, and has monitored many of the submissions made to it, including  
the comprehensive brief presented recently by the Canadian Institute of  
Chartered Accountants.

However, the Chamber would prefer at this time to focus upon  
the process for the delivery of the output of the Auditor General's  
Office, to Parliament and hence to the Public Accounts Committee, rather  
than addressing itself only to the actual internal functions of the  
office, as have most of the previous submissions of which we are aware.

The Chamber is on record as having congratulated the incumbent  
Auditor General on the expeditious delivery of the last Annual Report.

However, the Chamber believes that this action can go for-  
ward without complementary efficiency in the other stages of the deli-  
very process.

The vitally important matters contained in the Report merit  
the early attention of, and consideration by, Parliament, and prompt ac-  
tion should be taken to consider implementation of the recommendations  
set forth therein.

The official policy of the Canadian Chamber is determined each  
year, at the Annual Meeting, by Accredited Delegates, each delegate rep-  
resenting one of our 700 member Boards of Trade and Chambers of Commerce.  
These delegates exercise their franchise on behalf of our base national  
membership of over 125,000 Canadians of all walks of life.

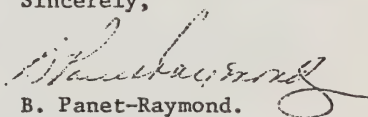
With this in mind, we bring to your attention the attached extract from our 1973-74 Statement of Policy dealing with the Auditor General which, as noted above, represents a consensus view of a broad segment of Canadian society.

We would also like to stress two other important points which fall within the terms of reference of your Committee:

1. The Auditor General's duties and responsibilities should require him, where circumstances demand such action, to report to Parliament on significant matters immediately as they come to his attention, on an interim basis during the year, rather than waiting to include reference to such matters in his regular Annual Report.
2. While it is recognized that the scope of the Auditor General's examination is strictly financial, we believe that it is vitally important that a complementary effort be made to monitor the efficiency and effectiveness in the management of government resources.

We hope that these comments will prove to be constructive additions to the total input provided to your Committee, and we wish you every success in your important work.

Sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'B. Panet-Raymond', with a stylized flourish at the end.

B. Panet-Raymond.

EXTRACT FROM 1973-74 STATEMENT OF POLICY**Auditor General's Annual Report**

404. *The Auditor General's Annual Report is one of the most potentially useful documents published for the attention of the House of Commons and the Canadian public. The instances of waste and inefficiency in government and its agencies cited in the Report are matters requiring the serious attention of Parliament and of the taxpayers who bear the resulting burden. In such cases, prompt action should be taken to implement the recommendations contained in these Reports and to introduce measures which will prevent the recurrence of unacceptable situations. To accomplish this, the reference of the Public Accounts and the Annual Report of the Auditor General to the Public Accounts Committee must be speeded up, and the functioning of the Committee must be streamlined.*

405. Knowledge that disbursements of tax revenues are accorded scrupulously thorough attention would create more confidence in the manner in which the Federal Government and its agencies administer public business.

**406. Recommendations:**

1. that the Auditor General be granted complete independence and freedom, and be provided with sufficient, properly remunerated, qualified staff so that he may carry out his investigations, and the preparation of Reports, in a prompt and businesslike manner; to this end, prompt attention should be given by Parliament to the passage of a new Auditor General Act, providing that the Auditor General will be completely free of the central controls presently exercised over his staff, organization and salary rates;
2. that the Public Accounts Committee meet promptly to consider the recommendations contained in the Auditor General's Annual Report and report thereon to Parliament within three months;
3. that the Federal Government act upon the Report of the Public Accounts Committee within six months after it has been presented to Parliament;
4. that the Public Accounts Committee publish annually a Report, for distribution to the public, in which it records a summary of the recommendations of the Auditor General over the past several years, notes those recommendations that have been implemented, and sets out any explanation given to the Committee for the failure of the Federal Government to implement the remainder.

## APPENDIX "PA-209"



HOUSE OF COMMONS  
CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA

CHAIRMAN OF THE STANDING COMMITTEE  
ON PUBLIC ACCOUNTS

PRÉSIDENT DU COMITÉ PERMANENT  
DES COMPTES PUBLICS

O t t a w a,  
May 2nd, 1977.

Mr. R.F. Booth,  
Chairman of the Executive,  
Canadian Chamber of Commerce,  
1080 Beaver Hall Hill,  
Montreal, P.Q.

Dear Mr. Booth:

Re: Bill C-20 the Auditor  
General's Act.

On behalf of the Public Accounts Committee I wish to acknowledge and thank you for your letter of April 27th, giving our Committee the Chamber's view with respect to the above-mentioned bill.

Your letter will be printed and distributed to the members of the Committee along with the enclosures you forwarded.

You may also be interested in my own views on the bill as expressed in the House of Commons which seem to closely conform to those of the Chamber. In this respect I am enclosing herewith a portion of Hansard for Tuesday evening, April 26th.

Yours very truly,

Allan Lawrence, M.P.,  
Northumberland-Durham.

Enc:

## APPENDIX "PA-210"

CANADIAN FILM DEVELOPMENT CORPORATION  
SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE  
CINÉMATOGRAPHIQUE CANADIENNE

EXECUTIVE DIRECTOR

DIRECTEUR

Montreal, April 12, 1977

Mr. J.D.W. Campbell  
Clerk, Standing Committee  
on Public Accounts  
House of Commons  
Committees and Private Legislation Branch  
OTTAWA, Ontario  
K1A 0A7

Dear Sir,

At the request of our Executive Director,  
Mr. Michael Spencer, I am sending you herewith  
the CFDC's comments, both in English and in French,  
on the observations and recommendations of the  
Auditor General for the fiscal year ended March 31,  
1976.

Yours very truly,



Madeleine Grisé  
Secretary to

MICHAEL D. SPENCER  
EXECUTIVE DIRECTOR

Encls.

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

1. The Auditor General has recommended — in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version) — that:

"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

2. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?

RESPONSES FROM CANADIAN FILM DEVELOPMENT CORPORATION

1. The CFDC would be included among the "financially dependent" corporations if two groups were created, since it would not be able to meet the test of financial viability if that meant breaking even or making a profit. It would have no objection to being included in such a group but without further explanations from the Auditor General it does not understand how the proposed classification would be helpful to the corporations.
  
2. The Corporation has a continuous liaison with the Treasury Board and the Department of the Secretary of State in connection with its financial operations and general policies. The Corporation has received no specific direction in financial management from these sources but the Auditor General has provided guidance in this area. Treasury Board directives reach the Corporation through the mail, e.g. travel regulations, guidelines on salaries where applicable, etc.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE:

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM CANADIAN FILM DEVELOPMENT CORPORATION
<p>3. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?</p>	<p>3. Crown corporations by their nature are different from departments. Standards of financial management and control could be established for corporations but they should be designed to take account of the objectives of each corporation. Such standards would still have to be flexible enough to allow a corporation to pursue its business without being under constraint to apply regulations which would impede its efficiency.</p>
<p>4. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 335 to 338.</p>	<p>4. See attached.</p>
<p>5. Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.</p>	<p>5. See attached.</p>

<p>AUDITOR GENERAL'S REPORT (Fiscal year ended March 31, 1976)</p>	<p>Re CANADIAN FILM DEVELOPMENT CORPORATION</p>
<p>Auditor General's Observations and Recommendations</p>	<p>Corporation's comments as at June, 1976</p>
<p>COMPOSITION OF BOARD OF DIRECTORS AND IMPORTANCE GIVEN TO FINANCIAL POTENTIAL OF FILMS</p> <p>In choosing feature film projects in which the Corporation invests, the Board of Directors appears to be giving greater importance to the artistic and cultural quality of the film than to its financial potential in terms of profitability. This fact is reflected in the composition of the Board of Directors, since the majority of the members have a cultural rather than financial background.</p> <p>In order to more adequately attain the Corporation's objective of financial autonomy, a better balance in the composition of the Board should be ensured between members with a</p>	<p>Corporations Comments as at April 1977</p> <p>COMPOSITION OF BOARD OF DIRECTORS AND IMPORTANCE GIVEN TO FINANCIAL POTENTIAL OF FILMS</p> <p>The latest addition to the membership of the CFDC is a Vice-President of a private company involved in the advertising business.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CANADIAN FILM DEVELOPMENT  
CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p>strong cultural and artistic background and those with a strong financial background.</p> <p><b>CONTROL OF EXPENDITURES</b></p> <p>The Department of Supply and Services is responsible for issuing cheques for the Corporation. Cheque requisitions are signed in accordance with an established delegation of powers. However, the authority to spend under Section 27 of the Financial Administration Act and the authority to pay under Section 26 of the same Act are both exercised by the same person for a particular payment.</p> <p>The Corporation should introduce the necessary procedures for delegating authority to sign financial documents so that control of expenditures of public funds is guaranteed by a</p>	<p>for appointing members.</p> <p>Recommendations have been made to this effect by the industry and two recent appointments seem to indicate that the Governor in Council took the recommendation into consideration.</p> <p>Agreed. These procedures have been introduced.</p>	<p>This recommendation has been put into effect and is functioning satisfactorily.</p>

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977	
<p>proper sharing of responsibilities. When the cheques issued must be returned to the Corporation for special reasons, they are sometimes returned to the employees who originated the request for payment; this constitutes a weakness in internal control.</p> <p>The Corporation should issue strict procedures for cheque distribution, thereby respecting the Guide on Financial Administration with respect to the sharing of responsibilities.</p>			
<p>CONTROL OF SALARIES</p> <p>The Board of Directors approves the list of salaries for Corporation employees annually. In order to preserve the confidential nature of the salaries, the minutes of the Board refer only to the approval of the list of salaries, without attaching it, as the minutes are seen by most Corporation personnel.</p>	<p>Agreed. These procedures have been introduced.</p>	<p>This recommendation has been put into effect and is functioning satisfactorily.</p>	

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CANADIAN FILM DEVELOPMENT  
CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporation's Comments as at April 1977
<p>The list is then forwarded to the Director of Administration so that the necessary action may be taken to carry out Board decision.</p> <p>In order to improve internal control over salary expenditures, the list should be clearly identified and accordingly signed on behalf of the Board.</p> <p>Pay cheques are issued by the pay service of the Department of Supply and Services from data supplied by the Corporation. Under the present delegation of authority, only one person signs the input or change of status form in accordance with Sections 26 and 27 of the Financial Administration Act.</p> <p>The Corporation should establish the necessary procedures for delegating authority to sign documents concerning salary administration in such a way that control of expenditures of public funds is guaranteed by a proper sharing of authority.</p>	<p>Agreed. The list is now signed on behalf of the Board.</p> <p>Agreed. The personnel authorized to sign under Section 26 is no longer the same as the personnel authorized to sign under Section 27 of the Financial Administration Act.</p>	<p>This recommendation has been put into effect and is functioning satisfactorily.</p> <p>This recommendation has been put into effect and is functioning satisfactorily.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CANADIAN FILM DEVELOPMENT  
CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p><b>CONTROL OF REVENUE</b></p> <p>The Corporation receives from the distributor its share of receipts from films in which it has invested. However, it is very difficult to check the distributor's reports, particularly regarding receipts collected by him and recovery of his direct costs.</p> <p>In order to improve control over its revenue, the Corporation should establish a system whereby the distributor's auditors must confirm receipts collected by the Distributor.</p> <p>Since it is difficult to check the validity of direct costs claimed by the distributor, the Corporation should, whenever such a clause does not prejudice its interests, negotiate the distributor's share on the basis of the overall</p>	<p>In its contracts with the distributors, the Corporation reserves the right to audit the distributor's accounts. The Corporation will request such confirmation from the distributor's auditors.</p> <p>Agreed. The most recent contracts were negotiated on this basis.</p>	<p>As of December 1976, the Corporation has been requesting confirmation from some theatres of monies paid to distributors in order to check the distributors' reports to the producers and the Corporation.</p> <p>Recommendation put into effect and functioning satisfactorily.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CANADIAN FILM DEVELOPMENT CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p>percentage of the latter's receipts.</p> <p>When it is financially more advantageous to reimburse the distributor for his direct costs and grant him a lesser percentage of the receipts, the Corporation should clearly stipulate in the contract the expenditures acceptable for this purpose.</p> <p>RECEIPTS</p> <p>All cheques should be recorded in a register kept for this purpose upon receipt by the Corporation, in order to prevent their being mislaid or lost before deposit.</p> <p>SEVERANCE PAY</p> <p>The Corporation should officially define the severance pay plan that it intends to put into effect. Since the Corporation's accounts are kept on an accrual basis, the liabilities incurred from</p>	<p>Agreed. The most recent contracts were negotiated on this basis.</p> <p>Agreed. The Corporation has implemented this recommendation.</p> <p>Agreed. The Corporation has amended its administrative regulations and liabilities incurred will be recorded in the next financial year.</p>	<p>Recommendation put into effect and functioning satisfactorily.</p> <p>This recommendation has been put into effect and is functioning satisfactorily.</p> <p>The CFDC By-Law has been amended in this regard.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CANADIAN FILM DEVELOPMENT  
CORPORATION

Auditor General's Observations  
and Recommendations

this plan should be recorded in the books.

CAPITAL EXPENDITURES ESTIMATES

Although such expenditures are minor at present, the Corporation should adopt the policy of submitting a detailed estimate of capital expenditures to the Board of Directors each year.

DISCLOSURE IN PUBLIC ACCOUNTS

The Corporation should disclose in the Public Accounts of Canada its investments in each film and the name of recipients of financial assistance.

Corporation's comments as  
at June, 1976

Agreed.

The Corporation does not agree with this recommendation. It feels that, as a financial institution, it should keep all transactions between itself and its clients confidential, like any other financial institution.

Corporations Comments as  
at April 1977

This will be included in the Corporation's next budget.

The Corporation maintains its position on this last recommendation.

## Auditor General's Letter



AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6.

June 10, 1976.

The Honourable J. Hugh Faulkner, P.C., M.P.,  
Secretary of State,  
Ottawa, Ontario

Dear Mr. Faulkner,

I have examined the balance sheet of Canadian Film Development Corporation as at March 31, 1976 and the statements of operations and changes in financial position for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Corporation as at March 31, 1976 and the results of its operations and the changes in financial position for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Corporation, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,

  
Auditor General of Canada.

**Canadian Film Development Corporation**  
(Established by the Canadian Film Development Corporation Act)

**BALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1976**

Assets	1976	1975	Liabilities	1976	1975
Accounts receivable	\$ 14,752	\$ 92,755	Accounts payable	\$ 340	\$ 930
Prepaid expenses	4,900	1,201			
	<u>19,652</u>	<u>94,046</u>			
Corporation's share of cost of feature films in production	4,175,508	2,706,519	Equity of Canada	2,821,487	4,521,024
			Balance at the beginning of the year	3,321,315	3,959,535
Furniture and equipment, at cost	58,608	49,398	Amount withdrawn from statutory appropriations during the year (note 4)	—	(1,155)
Less: Accumulated depreciation	<u>32,642</u>	<u>27,476</u>	Other	3,521,315	3,055,753
	25,966	21,922		6,342,812	7,055,317
			Net cost of operations for the year	2,124,020	4,951,520
			Balance at the end of the year	<u>4,218,791</u>	<u>2,821,487</u>
	<u>\$ 4,218,154</u>	<u>\$ 2,822,487</u>			

Certified correct  
MICHAEL SPENCER  
Executive Director

Approved on behalf of the Corporation  
GRATHEL GELINAS  
Chairman

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## Canadian Film Development Corporation

STATEMENT OF OPERATIONS  
for the year ended March 31, 1976

	1976	1975
<b>Film operations</b>		
Corporation's share of costs of feature films		
Films placed in distribution	\$ 2,437,392	\$ 3,317,766
Write-off of films in distribution at March 31, 1975	—	2,076,342
	<u>2,437,392</u>	<u>5,394,108</u>
Less: Income derived from films in distribution	835,476	865,011
	<u>1,601,916</u>	<u>4,529,097</u>
<b>Administrative expenses</b>		
Salaries and employee benefits	233,882	182,480
Advisory fees including expenses	66,202	52,597
Rent, leasehold improvements and taxes	64,301	51,431
Printing, postage and general office expenses	55,146	44,096
Travel	44,407	28,822
Script readers' fees for scripts not accepted	20,090	11,495
Telephone and telegraph	16,796	13,755
Promotion and advertising	10,900	8,076
Depreciation	5,991	5,273
Professional and special services	4,255	4,198
Loss on disposal of furniture and equipment	142	—
	<u>522,112</u>	<u>402,223</u>
<b>Net cost of operations</b>	<u>\$ 2,124,028</u>	<u>\$ 4,931,320</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## Canadian Film Development Corporation

### STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION for the year ended March 31, 1976

	1976	1975
Source of Funds		
Net cost of operations	\$ 2,124,028	\$ 4,931,320
Less:		
Charges not requiring funds during the year		
Films placed in distribution	2,437,392	5,394,108
Depreciation	5,991	5,273
Loss on disposal of fixed assets	142	—
	<u>319,497</u>	<u>468,061</u>
Received on account of parliamentary appropriations	<u>3,521,315</u>	<u>3,099,958</u>
	<u>3,840,812</u>	<u>3,568,019</u>
Application of Funds		
Investment in production of films	3,906,379	3,497,741
Purchase of fixed assets	8,177	8,396
Other	—	1,165
	<u>3,914,556</u>	<u>3,507,302</u>
Increase (decrease) during year	(73,744)	60,717
Working capital at beginning of year	<u>93,056</u>	<u>32,339</u>
Working capital at end of year	<u>\$ 19,312</u>	<u>\$ 93,056</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## Canadian Film Development Corporation

### NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS for the year ended March 31, 1976

#### 1. Accounting policies

##### (a) Corporation's share of cost of feature film production.

The Corporation reflects as an asset on the balance sheet its share of the cost of feature films in production. When films are placed in distribution all cost related to the films are charged to operations.

##### (b) Equity of Canada

Amounts withdrawn from the statutory appropriation are added to the equity of Canada and the net cost of operations is charged thereto.

#### 2. Future commitments

As at March 31, 1976, the Corporation

##### (a) was committed to invest \$292,951 in future Canadian feature film production, and

##### (b) has agreed in principle to invest \$1,411,250 in future Canadian feature film productions subject to certain conditions being met by the applicants.

#### 3. Remuneration of members and officers

Expense for the year includes remuneration of five members as members, \$7,625 (1975, \$7,375), and remuneration of two officers, as officers, \$62,537 (1975, \$58,971). One member is also an officer.

#### 4. Statutory appropriation

By the provisions of the Canadian Film Development Corporation Act \$10,000,000 was appropriated from the Consolidated Revenue Fund to be withdrawn by the Corporation from time to time for the furtherance of its objects. This sum was increased to \$20,000,000 in 1971-72 and to \$25,000,000 in 1975-76. The status of the appropriation at March 31 is summarized as follows:

	1976	1975
Amount appropriated	\$25,000,000	\$20,000,000
Amount withdrawn in prior years	16,937,189	13,837,231
	8,062,811	6,162,769
Amount withdrawn during the year	3,521,315	3,099,958
Balance of appropriation at end of year	<u>\$ 4,541,496</u>	<u>\$ 3,062,811</u>

#### 5. Termination benefits

The Corporation records as expense, payments of severance benefits made to employees at the time of their termination or retirement. The estimated liability as at March 31, 1976 was \$35,000 (1975 - \$30,000).

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS -	RESPONSES FROM CANADIAN DAIRY COMMISSION
<p>1. The financial statements for the year ended March 31, 1976, indicate that the Commission borrowed \$224.3 million from the Government of Canada. (Refer to Public Accounts, 1975-76, Volume III, p. 31) These funds were used, in part, to finance the losses incurred on the skim milk and butter price support program amounting to \$125.5 million.</p> <p>In his 1976 Report to the House of Commons (paragraph 5.14, p.54) the Auditor General has recommended that:</p> <p>"Crown corporations should be financed so as to distinguish clearly between amounts to be recovered from users or resulting in financial claims against non-governmental parties (i.e. loans) and those to be paid out of the public purse (i.e. contributions). This distinction would be based on the feasibility studies prepared by the corporation and approved by the government."</p> <p>How does the Commission respond to this recommendation?</p>	<p>1. Government policy established in 1970 identified losses, incurred on the sale of skim milk powder and butter price support program, to be the responsibility of Dairy producers under the terms of the Interim Comprehensive Milk Marketing Plan. Export losses incurred by the Commission were to be recovered from producers in the form of a levy on market payments for milk delivered under Market Sharing Quotas. To stabilize producer net returns, the Government authorized a levy rate structure at levels which would compensate for world market fluctuations over a five year period.</p> <p>Rapid decline in world prices in late 1975 and 1976 resulted in a loss in the account greatly in excess of the maximum envisaged when the plan was developed. As at March 31, 1976, the loss of \$125.5 million was clearly identified as the responsibility of the producers, in the Accounts and Financial Statements of the Commission.</p> <p>2. In April 1976, the levy on producers was increased from \$0.65 to \$1.35 per cwt of Industrial milk delivered. The increased levy resulted in a reduction of net return to producers.</p> <p>World prices for skim milk powder remained at depressed levels in 1976/77 and in spite of the increased levy, a further loss has been incurred in 1976/77.</p> <p>A study to reappraise the losses incurred was undertaken in November, 1976. The results of this study are outlined in the answer to Question 3.</p> <p>3. Yes.</p> <p>The Canadian Dairy Commission undertook a study in connection with the establishment of the Dairy Policy for 1977/78.</p> <p>The study established:</p> <p>(1) that there is little likelihood of world market prices improving for skim milk powder in the foreseeable future, principally because the dairy support programs in the European Economic Community (EEC) continue to encourage production without effective measures being taken to control surplus production.</p>
<p>2. In the light of the losses, referred to above, what action has the Commission taken to determine whether or not these losses can be recovered from the producers or paid out of the public purse?</p> <p>3. Has the Commission done a feasibility study in this area, and if so, what are its major findings?</p>	

APPENDIX "PA-211"

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

DATE:

25590

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM CANADIAN DAIRY COMMISSION

## DRAFT

4. The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version) - that:

"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be reviewed and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature, the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular re-assessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Commission's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

5. What relationship exists between the Commission and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Commission receive from the central agencies?

- (2) policy established by the Canadian Government to set a target for milk production to meet domestic butterfat demands will result in continuing large quantities of skim milk powder being available for exports.

- (3) given support prices and subsidy levels in 1977-78 it was concluded that it is not possible for producers to find export losses on 1977/78 surplus powder and maintain net returns, and it was also evident that it will be impossible for producers in the foreseeable future to provide funds for reduction on the accumulated loss as at March 31, 1977, without seriously reducing the net returns to producers.

As a result of the study and recommendations presented by an interdepartmental Committee, the Government has agreed to the following action:

- (1) The Government will forgive the accumulated debt at March 31, 1977 (estimated \$152 million).

- (2) Levies on producers in 1977-78 shall not exceed \$125 million. This will result in a levy rate of \$1.20 per cwt.

- (3) The Government will fund through the Agricultural Stabilization Board the balance of the losses on Export Costs in 1977/78 (Estimated at \$15 Million)

- (4) The Government will provide the Commission with funds through the Agricultural Stabilization Board to cover the cost of storage and handling charges on inventory. (estimated 1977/78 \$20 Million)

4. In view of the dependence by the Canadian Dairy Commission upon annual Parliamentary appropriations, the Canadian Dairy Commission should be considered as a Corporation financially dependent on the Government.

5. The Commission operates on a close relationship with the following central Agencies:


- (A) Treasury Board - approval of programs, expenditure levels, operating budget; and evaluation of effectiveness of programs;

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

DATE:

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM CANADIAN DAIRY COMMISSION
<p>6. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Commission respond to this major recommendation of the Auditor General?</p> <p>7. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 327 to 334.</p> <p>8. Please provide the Committee with copies of the Commission's most recent annual report and audited financial statements.</p>	<p style="text-align: center;">DRAFT</p> <p>5. continued:</p> <p>(B) Department of Supply &amp; Services - In addition to paying the accounts of the Commission and supply computer services, D.S.S. provides services of the Bureau of Management Consulting in organization studies, systems design and evaluation of operating efficiency, as required;</p> <p>(C) Department of Agriculture - The Minister, through the Director of Finance &amp; Administration in Agriculture Canada, is reviewing program plans and results of the Commission, and is providing assistance in financial matters, as required.</p> <p>(D) Department of Finance - The Commission regularly reviews program plans, operating budgets and funding requirements with officials of the Department of Finance.</p> <p>6. Generally the Commission is in agreement with the recommendation that a Central Agency of Government, responsible for prescribing the standards of Financial Management and Control in Government departments and agencies, prescribe and enforce similar standards for Crown Corporations. The concern is that controls which may and must be exercised in Government departmental expenditures, if applied in the same manner in a Crown Corporation operating also with a subsidy program, a large commercial marketing operation, may reduce the effective operation of that agency. The Commission is certainly in favour of standards and controls for such activities which would be deemed necessary and adequate in any commercial non-public organization.</p> <p>7. Progress report attached.</p> <p>8. Copies of the March 31, 1976, Annual Reports attached.</p>



Chairman  
Canadian Dairy Commission

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

- CANADIAN DAIRY COMMISSION -

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS  
AND RECOMMENDATIONSORGANIZATION AND FINANCIAL  
RESPONSIBILITIES

Dairy Support Program Financial activities, such as the establishment to total subsidy dollars to be requested through Main Estimates and the actual processing and payment of subsidies, are conducted for the Commission by the Department of Agriculture and the Agricultural Stabilization Board respectively. These activities and associated responsibilities have not been documented satisfactorily and hence are not completely understood. This ambiguity surrounding the overall financial role of the Commission has been a contributing factor in weakening the position of Treasurer.

COMMISSION'S COMMENTS AS  
AT MAY 5, 1977COMMISSION'S COMMENTS  
AS AT JUNE, 1976

# AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## - CANADIAN DAIRY COMMISSION -

### AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

Financial responsibilities between the Commission, the Agricultural Stabilization Board and the Department of Agriculture should be more clearly defined to support the development of the financial function within the Commission. Following clarification of the over-all financial responsibilities of the Commission, the function of Treasurer should be modified to allow for effective financial management and control.

### COMMUNICATION OF FINANCIAL REQUIREMENTS

A financial administration manual has not been developed at the Commission. Consequently, financial guidelines and directives are communicated verbally.

### COMMISSION'S COMMENTS AS AT JUNE, 1976

Financial responsibilities of the Commission for Dairy Policy and for the program and budget planning are defined in the Canadian Dairy Commission Act of 1966. Financial activities have changed gradually over the years towards greater self-sufficiency and dependence on the financial staff in the Commission. To meet these increased financial responsibilities, the Finance Group is now being strengthened and re-organized. Clarification and documentation of responsibilities and development of procedures and systems are a part of the organization.

### COMMISSION'S COMMENTS AS AT MAY 5, 1977

The Financial group has been re-organized with the appointment of the Director of Finance, Manager of Accounting and Manager of Financial Planning and Control. Development of new procedures and controls is in progress and are being implemented as developed.

Definition of responsibilities between the Commission, the Agricultural Stabilization Board (A.S.B.) and the Department of Agriculture is still to be resolved.

A study has been initiated by C.D.C. to review the responsibilities of the C.D.C. and A.S.B. in regards to the subsidy program. The study is being undertaken by the Bureau of Management Consultants - D.S.S. under the Direction of the General Manager - C.D.C. and the Director General - Finance & Administration - Agriculture. The intent of the study is to determine where responsibilities lie and where the work associated with subsidy payments should be carried out. It is expected that the completion of this study will resolve questions that have arisen regarding duplication of work in C.D.C. and A.S.B.

# AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## - CANADIAN DAIRY COMMISSION -

### AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

\* A financial manual outlining the accounting policies and practices of the Commission should be developed and introduced to ensure that:

- accounting transactions are properly recorded and reflect approved policy;
- internal controls are understood and practised in principle; and
- a reference document is available as an aid to staff training.

### DELEGATION OF SIGNING AUTHORITIES

\* The financial authorities of the Canadian Dairy Commission should be revised in order to delegate spending authority under Section 27 of the Financial Administration Act to responsible functional operating positions, with payment authority under Section 26 being retained by responsible positions in the financial section. A system for maintaining appropriate specimen signature cards should then be considered.

### COMMISSION'S COMMENTS

AS AT JUNE, 1976

Upon completion of a review of financial systems at the Commission, it is planned to document the system in a financial administration manual to facilitate financial control.

Management Consulting Services (CMA) has been engaged since October 1975, and the Bureau of Management Consultants (BMS) has been engaged since late 1975 to complete this work in 1976.

### COMMISSION'S COMMENTS AS

AT MAY 5, 1977

Work is proceeding on the development of a Financial Manual under the direction of the Director of Finance. This work is being undertaken in conjunction with the development of and documentation of systems and procedures. The section on Revenue Control, sales and receivables was completed in February 1977. The purchasing and accounts payable section is in progress.

The existing signing authorities are being updated to conform with the requirements of the Act for functional operating positions (Section 27) and for payment authority (Section 26).

Signing Authorities have been updated to conform with the requirements of the Financial Administration Act. A system for maintenance of Specimen signature cards has been implemented.

# AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

- CANADIAN DAIRY COMMISSION -

## AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS CONTROL OF REVENUES

The sales value of skim milk powder has historically been less than the corresponding purchase cost incurred by the Commission. As a method of equalizing the sales revenues with the purchased cost the Commission has been authorized to collect levies from dairy producers through their respective provincial marketing agencies.

\* Appropriate levy reconciliation procedures should be established and implemented to assure the reasonableness of levy collections from provincial marketing agencies. Although full accounts receivable control practices may be desirable for all levy accounts at a later date, levy remittances, as a minimum, should be compared for reasonableness against independent calculations of levies due on a current basis.

## COMMISSION'S COMMENTS AS AT MAY 5, 1977

Reconciliation of remittances of levy funds collected by provincial marketing agencies is based on independent calculations of levy due, based on the same shipments of milk and cream which are also recorded for subsidy payment purposes. These reconciliations of provincial cumulative milk shipments and levy collections are undertaken from time to time in the office of the Economic Adviser. The shipments and levy collections are audited by the Audit Services Bureau (ASB). In the future the reconciliation of levy collections will be co-ordinated by the Director of Finance and will thus become a part of the financial system.

Reconciliation procedures for levy payments have been undertaken in 1976-77. Production information, by Province, is obtained from subsidy processing statistics. As of received March 31st, in-quota levy remittances have been reconciled with these statistics for 9 months, ended December 1976. Receipts from over-quota levies will be reconciled at year end when actual over-quota production, if any, can be determined.

The matter of treating levies under full accounts receivable control practices will be considered under investigations being made regarding legal aspects of levy collection and delegation of authority to provincial agencies and Boards.

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## - CANADIAN DAIRY COMMISSION -

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS  
AND RECOMMENDATIONS

## SUBSIDY PAYMENTS

Each year the subsidy group within the Canadian Dairy Commission furnishes the Agricultural Stabilization Board with revised subsidy rates and a listing of information requirements necessary to process monthly subsidy payments to Canadian dairy producers. However, responsibility for pre-audit, processing and disbursement controls has not been defined or clearly assigned between the Commission and the Board.

Procedures for validating and processing dairy subsidy payments should be amended, documented and implemented to:

- formalize the responsibilities the Agricultural Stabilization Board has with respect to these payments;
- introduce a measure of accountability between the Agricultural Stabilization Board and the Commission and;
- strengthen internal control.

COMMISSION'S COMMENTS  
AS AT JUNE, 1976COMMISSION'S COMMENTS AS  
AT MAY 5, 1977

The Subsidy Processing Services, as part of the Agricultural Stabilization Board, handles the pre-audit, processing and disbursement of direct subsidy payments to producers as a service agency on behalf of the Commission.

The Commission and the Agricultural Stabilization Board are negotiating a formalized agreement on responsibilities that will include agreed measures of accountability, and will lead to greater internal control.

The study underway, referred to under "Organization and Financial Responsibilities", will address itself to procedures involving the processing of subsidy payments by the Agricultural Stabilization Board. The Director of Finance is also working closely with the Internal Audit Division of the Department of Agriculture in the establishment of audit programs in this area.

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

- CANADIAN DAIRY COMMISSION -

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS  
AND RECOMMENDATIONSADMINISTRATION AND MARKETING  
OPERATIONS

The Treasurer and the financial accounting staff are not involved in establishing or in monitoring internal checks and controls over the various operating systems relating to purchasing and inventory.

Internal controls respecting purchasing and marketing functions should include:

- proper matching of supplier invoices with purchase orders and receiving documents within the Accounting department;
- clear evidence that pre-audit steps have been performed on all documentation supporting requests for payment; and
- effective cancellation of all original invoices processed for payment.

COMMISSION'S COMMENTS AS  
AT MAY 5, 1977

The reorganization now under way will increase existing internal financial control in these areas.

The Director of Finance, Manager of Financial Planning and Control and Accounting Manager are directly involved in the development of systems related to purchasing and inventory currently in progress. Revised Sales Cash receipt and receivable routines include internal checks and controls by the Finance section. Receipt of cash has been transferred to the Finance section.

The Director of Finance has been assigned increased responsibilities in regard to all commercial transactions.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

- CANADIAN DAIRY COMMISSION -

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS  
AND RECOMMENDATIONS

## PAYROLLS

\* The processing of salary input should be divorced from receiving and distributing salary cheques, to achieve appropriate segregation of duties and thus improve internal controls.

## STORAGE CONTRACTS

The Commission's inventories of skim milk powder and butter are stored in independent warehouses. Contractual arrangements with the warehouses focus primarily on climatic conditions and labelling practices but normally do not specify storage and handling rates.

Contracts setting out all relevant terms including storage rates and the basis of payment should be obtained from all warehouse locations providing storage services to the Commission.

COMMISSION'S COMMENTS  
AS AT JUNE 1, 1976

Effective April 1976, the distribution of salary cheques has been transferred from Administration into the Treasury Department.

COMMISSION'S COMMENTS AS  
AT MAY 5, 1977

Effective April 1976, the distribution of salary cheques has been transferred from Administration into the Treasury Department.

The Commission's Warehouse policy sets procedures for approving warehouses on the basis of predetermined criteria, for documentary periodic reinspection of warehouses with an Inspection Report, and for following up with the year-end inventory inspection which includes conditions in the warehouse generally and condition of the Commission's own product in particular.

Effective October 1975, the Commission has arranged that all public warehouses will confirm rates and basis of payments semi-annually, one month in advance of the effective date.

A review is currently in progress of firms storing materials for C.D.C. Consideration will be given to all aspects, including form of contract, responsibility of warehouse company, prices, etc. A detailed report will be written on this matter when the study is completed and the necessary adjustments made in procedures and policies.

# AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

- CANADIAN DAIRY COMMISSION -

## AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS INVENTORY

Detailed records of the value, quantities and storage locations of the Commission's inventories together with supporting purchase and sales information are maintained by the Marketing section. Purchase and sales dollar amounts are maintained by the Accounting department but no attempt is made to monitor the value of inventory by this group.

\* The Accounting department should establish and maintain dollar value controls over inventories held by the Commission.

## COMMISSION'S COMMENTS AS AT JUNE, 1976

The Commission is introducing accounting procedures to monitor the cost of products sold and to monitor the dollar value of inventory on a monthly basis.

## COMMISSION'S COMMENTS AS AT MAY 3, 1977

Independent accounting control records have been established in the Finance Section to record volumes and dollar (\$) value of material purchased and sold. Procedures are also in place for the physical verification of inventories by storage locations. Purchasing and inventory control routines currently under development, by Bureau of Management Consulting D.S.S., will be designed to ensure proper documentation and checks necessary.

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

- CANADIAN DAIRY COMMISSION -

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS  
AND RECOMMENDATIONS

A review of the Commission's inventory management practices revealed several weaknesses in internal control. For example, incomplete documentation, lack of evidence of processing and pre-audit steps and missing warehouse shipping documents.

\* Proper procedures for processing, verifying and recording inventories should be established and implemented in order to safeguard the Commission's principal asset better.

COMMISSION'S COMMENTS  
AS AT JUNE, 1976COMMISSION'S COMMENTS AS  
AT MAY 5, 1977

Internal control will be strengthened by reorganization under which the Commission establishes the position of Director of Finance, supported by a Chief of Accounting and a Chief of Program and Budget.

(See above comments)

It will be the responsibility of the Chief of Accounting to ensure that the dollar value of inventories is monitored against the total of loans outstanding and that complete documentation of all commercial transactions is on file.

INTERNAL AUDIT

Until recently, the scope of the internal audit, contracted to the Audit Services Bureau, was limited to a review of the procedures of the provincial marketing agencies and of the input into manufactured milk production of selected processing plants. In 1975 the scope was extended to include an examination of subsidy.

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

- CANADIAN DAIRY COMMISSION -

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS  
AND RECOMMENDATIONS

levy and inventory management functions. However, it is not at all clear whether a review is to be made of the financial function and financial controls within the Commission.

\* Activities related to the financial function which are not now subject to internal audit should be included in the scope of audit examinations.

\* An audit committee should be established within the Commission.

BUDGETARY CONTROL

The Treasurer is primarily responsible for the preparation of the Program Forecasts and Main Estimates within the Commission.

COMMISSION'S COMMENTS  
AS AT JUNE, 1976

Effective January 1976, the Commission has arranged for the audit responsibility to be vested in a Senior Audit Officer of the Financial and Administration Branch of the Department of Agriculture who will liaise with the Commission's Director of Finance on external and internal audit functions.

The Commissioners, the Director of Finance and the Senior Auditor of Agriculture Canada will form the Commission's Audit Committee.

In view of the small staff complement the Operating Managers have been making their input into the Program Forecast and Main Estimates by discussion with the Treasurer or the General Manager, and by memoranda.

COMMISSION'S COMMENTS AS  
AT MAY 5, 1977

With effect from January 1976, arrangements have been made with the Department of Agriculture whereby the Internal Audit Division of the Department has assumed responsibility for providing internal audit services to the Commission.

An Audit Committee has been established comprising the Chairman, the Director of Finance and representatives from the Internal Audit Division of Agriculture.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## - CANADIAN DAIRY COMMISSION -

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS  
AND RECOMMENDATIONS

- \* Subission of cost and operating data by responsibility centre managers should be the basis for developing the annual Main Estimates and for controlling and measuring the effectiveness of operating activities.

COMMISSION'S COMMENTS  
AS AT JUNE, 1976

The proposal to introduce cost and operating data for developing annual Main Estimates and for controlling and measuring the effectiveness of operating activities will be adopted in 1976.

COMMISSION'S COMMENTS AS  
AT MAY 5, 1977

Estimates and Program, Forecasts are now being developed based on inputs from various responsibility centres in the Commission.

ie.: Milk production - Purchasing Dept. and Economics  
Sales - Marketing Organization for both volumes & prices.

Initial inputs to Finance section of above information is based on policy decisions by the Commission as to production volume, subsidy rate, levy rates, etc.

A computer forecasting model has been developed to input data into Financial Statement presentation by months for evaluation and budget preparation.

(see above comments)

Cash forecasts are derived by pro-rating the current year's total cash requirements on the basis of the previous year's actual experience.

The practice of developing cash forecasts on the basis of expenditures made in the preceding year should be discontinued. Instead forecasts should be built on sub-study and inventory data available within the Commission and should be submitted to senior officials of the Commission on a regular basis for review and approval.

Cash forecasts recently have been placed on a model of the demand and supply in the dairy industry which is operated by the Economics Branch in the Department of Agriculture, from which estimates on milk shipments and purchase of product estimates are derived. Sales projections are based on a new comprehensive marketing strategy. Review of this data now occurs weekly.

# AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

- CANADIAN DAIRY COMMISSION -

## AUDITOR GENERAL'S OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

### FINANCIAL REPORTING

The Commission prepares a manual financial summary of activities from the financial information provided by the Department of Supply and Services. This financial summary, however, does not include all activities, is not prepared on an accrual or on a timely basis, and does not attempt to compare actual results to budget.

\* Steps should be taken to improve monthly management reports by:

- introducing comparisons between actual and budgetary data with respect to costs and revenues; and
- providing such data to senior management on a timely basis.

\* Reliance should not be placed on the Auditor General's staff to prepare annual financial statements. Rather, the accounts should be prepared by the Commission's accounting staff.

## COMMISSION'S COMMENTS AS AT JUNE, 1976

COMMISSION'S COMMENTS AS  
AT MAY 5, 1977

The reorganization will lead to the additional manpower required to formalize, and to provide greater depth and coverage in several of the present financial reports, and to produce some more frequently.

A revised financial report for the Commission has been developed, presenting the financial results of the Commission, monthly, on a profit and loss basis in a manner consistent with year-end financial statements.

The Commission is preparing the year-end statement for 1975-76 and will prepare quarterly financial statements and the annual financial statements in 1976-77.

1976-77 annual financial statements will be prepared by the finance section, in final form for presentation to the Auditor General's staff.

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

June 29, 1976

The Honourable Eugene F. Whelan, P.C., M.P.,  
Minister of Agriculture,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

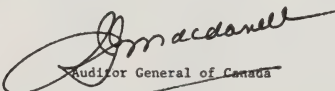
Dear Mr. Whelan,

I have examined the balance sheet of the Canadian Dairy Commission as at March 31, 1976 and the statements of dairy support operations, export equalization account and changes in financial position for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Commission as at March 31, 1976 and the results of its operations and the changes in financial position for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Commission, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,

  
Auditor General of Canada

*J. J. J. J. J.*  
Vice-Chairman  
Vice-président

## Canadian Dairy Commission

## Commission canadienne du lait

Statement of Dairy Support  
Operations for the year ended  
March 31, 1976Etat des opérations de soutien des  
produits laitiers pour l'année  
terminée le 31 mars 1976

	1976	1975	
<b>Parliamentary appropriations:</b>			<b>Crédits parlementaires:</b>
Agricultural Stabilization Board -- Agriculture Vote 20			L'Office de stabilisation des prix agricoles -- Crédit 20 -- Agriculture
Agriculture Vote 50 (Vote 45 to 1975)	\$ 275,000,000	\$ 251,100,000	Crédit 50 -- Agriculture (Crédit 45 en 1975)
	1,061,958	894,728	
	276,061,958	251,994,728	
Gross profit on marketing butter	—	9,912,008	Profit brut de la commercialisation du beurre
	276,061,958	261,906,736	
<b>Cost of operations:</b>			<b>Coût d'exploitation:</b>
Subsidies to producers on milk and cream for manufactured products	265,862,669	238,491,346	Subventions versées aux producteurs de lait et de crème pour produits fabriqués
Expense of marketing operations --			Dépenses des opérations de commercialisation --
Storage	5,442,920	1,886,723	Entreposage
Freight	1,552,243	1,267,757	Transport
Handling	685,114	403,538	Manutention
Miscellaneous	398,467	190,368	Divers
Interest on loans from Canada	8,717,131	3,066,636	Intérêts sur les emprunts auprès du Canada
Administrative expense (Schedule A)	1,061,958	894,728	Dépenses d'administration (Annexe A)
	283,720,502	246,201,096	
Excess of cost of operations over funds provided	7,658,544	(15,705,640)	Excédent du coût d'exploitation sur les fonds fournis
Funds available for dairy support operations:			Fonds disponibles pour les opérations de soutien des produits laitiers:
Balance at beginning of year	20,684,875	4,979,235	Solde au début de l'année
Balance at end of year	\$ 13,026,331	\$ 20,684,875	Solde à la fin de l'année

## Canadian Dairy Commission

## Commission canadienne du lait

Statement of Export Equalization  
Account for the year ended  
March 31, 1976Etat du Compte d'égalisation à  
l'exportation pour l'année terminée  
le 31 mars 1976

	Butter Beurre	1976 Skim milk powder Lait écrémé en poudre	Total	1975 (Note 5)
Sales Ventes	\$ 58,015,234	\$ 35,898,900	\$ 93,914,134	\$ 45,329,120
Levies on producers Droits versés par les producteurs	—	60,848,464	60,848,464	12,743,486
	<u>58,015,234</u>	<u>96,747,364</u>	<u>154,762,598</u>	<u>58,072,606</u>
Cost of products sold/ Coût des produits vendus:				
Inventory beginning of year Stock au début de l'année	10,142,651	35,272,834	45,415,485	6,900,099
Purchases Achats	<u>90,735,042</u>	<u>212,621,364</u>	<u>303,356,406</u>	<u>92,297,286</u>
	100,877,693	247,894,198	348,771,891	99,197,385
Deduct: Inventory end of year (Note 2) A déduire: stock à la fin de l'année (note 2)	<u>30,006,283</u>	<u>38,490,830</u>	<u>68,497,113</u>	<u>35,272,834</u>
	70,871,410	209,403,368	280,274,778	63,924,551
Export assistance on marketing dairy products Aide à l'exportation pour la commer- cialisation des produits laitiers	—	—	—	79,719
	<u>70,871,410</u>	<u>209,403,368</u>	<u>280,274,778</u>	<u>64,004,270</u>
Net reduction of account Diminution nette du Compte	12,856,176	112,656,004	125,512,180	5,931,664
Deficit at beginning of year Déficit au début de l'année	—	5,931,664	5,931,664	—
Deficit at end of year Déficit à la fin de l'année	<u>\$12,856,176</u>	<u>\$118,587,668</u>	<u>\$131,443,844</u>	<u>\$5,931,664</u>

## Canadian Dairy Commission

## Commission canadienne du lait

Statement of Changes in Financial  
Position for the year ended March 31,  
1976.État de l'évolution de la situation  
financière pour l'année terminée  
le 31 mars 1976

	1976	1975
<b>Funds provided by:</b>		
Loans from Canada	\$ 224,310,955	\$ 129,841,350
Increase in subsidies payable to producers	12,163,405	8,801,842
Increase in accrued interest	5,327,978	521,232
Increase in accounts payable	4,314,060	161,285
	<u>\$ 246,116,398</u>	<u>\$ 139,325,709</u>
<b>Funds applied to:</b>		
Operations		
Dairy support operations	\$ 7,658,544	\$ (15,705,640)
Export equalization	125,512,180	5,931,664
Loans repaid to Canada	55,897,531	100,079,963
Increase in inventory - skim milk powder		
- butter	3,217,996	28,372,735
	19,863,632	3,100,471
Increase in levies receivable from provincial milk marketing boards		
	9,991,925	905,099
Increase in accounts receivable	4,468,749	(4,911,230)
Decrease in prepaid sales	368,549	(149,913)
Increase in deposit with Receiver General	19,137,292	21,702,560
	<u>\$ 246,116,398</u>	<u>\$ 139,325,709</u>

**Provenance des fonds:**

Emprunts auprès du Canada  
Augmentation des subventions à payer aux producteurs  
Augmentation des intérêts courus  
Augmentation des comptes à payer

**Utilisation des fonds:**

Exploitation  
Opérations de soutien des produits laitiers  
Égalisation à l'exportation  
Emprunts remboursés au Canada  
Augmentation du stock - lait écrémé en poudre - beurre  
Augmentation des droits à recevoir des offices provinciaux de commercialisation du lait  
Augmentation des comptes à recevoir  
Diminution du paiement anticipé sur les ventes  
Augmentation du dépôt auprès du Receveur général

## Canadian Dairy Commission

## Commission canadienne du lait

Schedule of Administrative Expense  
for the year ended March 31, 1976Tableau des dépenses  
d'administration pour l'année  
terminée le 31 mars 1976

	1976	1975	
Remuneration of members of the Commission	\$ 101,918	\$ 93,543	Rémunération des membres de la Commission
Employee salaries	539,591	430,212	Traitements des employés
Other personnel costs	61,616	61,203	Autres rémunérations
Transportation and communications	82,865	61,648	Transport et communications
Consultative Committee	18,763	20,218	Comité consultatif
Audit Services Bureau fees			Honoraires du Bureau des services de vérification
	90,000	80,000	Autres services professionnels et spéciaux
Other professional and special services			Location
Rentals	22,270	42,255	Réparations et entretien
Repairs and maintenance	78,343	74,576	Utilités publiques, fournitures et approvisionnements
Utilities, materials and supplies	17,515	1,240	Acquisition de mobilier et équipement
			Divers
Acquisition of furniture and equipment	27,908	20,815	Service de traitement des subventions et d'émission des chèques
Miscellaneous	20,880	8,840	
Subsidiary processing and cheque issue services	289	178	
	595,918	617,445	
	1,657,876	1,512,173	
Less: Services provided by government departments without charge	595,918	617,445	À déduire: services gratuits fournis par les ministères
Net administrative expense	\$ 1,061,958	\$ 894,728	Dépenses nettes d'administration

## Canadian Dairy Commission

## Commission canadienne du lait

Notes to Financial Statements  
March 31, 1976

## 1. Summary of accounting policies:

## Accounting policy

Administrative expenses are recorded on a cash basis modified to include payments in April relating to work performed, goods received or services rendered prior to March 31, which basis is consistent with that used by departments of the Government of Canada. All other accounts of the Commission are maintained on an accrual basis.

## Fixed assets

Purchases of furniture and equipment are recorded as an administrative expense in the year of acquisition.

## Statement of Dairy Support Operations

This statement reflects all of the operations of the Commission except for those pertaining to the equalization account.

## Statement of Export Equalization Account

During the year an export equalization account for certain dairy products was established. The account is managed by the Commission to cover losses incurred on the export sale of surplus dairy products. The Commission in managing the account establishes a producer levy intended to balance the account over a five-year period. All operations related to the account are reflected in the Statement of Export Equalization Account. Marketing costs and interest on loans from Canada have been charged in the Statement of Dairy Support Operations.

## 2. Inventories:

## Skim milk powder

The Commission purchases skim milk powder surplus to Canadian needs from processors at the Canadian market support price for sale outside Canada. The world market price has been declining for some time, resulting in the market value of the inventory as at March 31, 1976 being \$147,029,500 (\$14,265,190 - 1975) less than the Canadian market support price. The amount of this decrease has been reflected in the carrying value of the inventory and charged to the Export Equalization Account.

## Butter

To maintain an orderly market the Commission purchases butter, generally from domestic processors, for sale at a later date to meet Canadian consumer demands or for export. With recent increases in Canadian production, the Commission has sold butter products on the world market. The world market price being less than the current Canadian support price paid by the Commission, the market value of the inventory as at March 31, 1976 is \$15,257,100 (NIL - 1975) less than the acquisition cost. The carrying value of the inventory has been reduced by this amount which has been charged to the Export Equalization Account.

Notes jointes aux états financiers  
le 31 mars 1976

## 1. Résumé des Conventions comptables

## Convention comptable

Les dépenses d'administration sont inscrites selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée pour inclure les paiements en avril se rapportant au travail exécuté, aux marchandises reçues ou aux services rendus avant le 31 mars, cette méthode est conforme à celle utilisée par les ministères du gouvernement canadien. Tous les autres comptes de la Commission sont tenus d'après la méthode de comptabilité d'exercice.

## Immobilisations

Les achats de mobilier et d'équipement sont enregistrés comme dépenses d'administration l'année de leur acquisition.

## État des opérations de soutien des produits laitiers

Cet état porte sur toutes les opérations de la Commission, sauf celles qui concernent le Compte d'égalisation.

## État du Compte d'égalisation à l'exportation

Au cours de l'année, on a établi un Comote d'égalisation à l'exportation pour certains produits laitiers. Ce Comote, géré par la Commission, couvre les pertes occasionnées par les ventes à l'exportation des excédents de produits laitiers. La Commission fixe un droit de production destiné à équilibrer le Compte sur une période de cinq ans. Toutes les opérations se rapportant au Comote figurent dans l'état du Compte d'égalisation à l'exportation. Les coûts de commercialisation et les intérêts sur les emprunts auprès du Canada sont déclarés sur l'état des opérations de soutien des produits laitiers.

## 2. Stocks

## Lait écrémé en poudre

La Commission achète des fabricants le lait écrémé en poudre en excédent des besoins canadiens au prix de soutien du marché canadien pour le vendre à l'extérieur du Canada. Le prix du marché mondial est en baisse depuis quelque temps, de sorte que la valeur marchande du stock au 31 mars 1976 était de \$147,029,500 (\$14,265,190 en 1975) inférieure au prix canadien de soutien du marché. Cette diminution se reflète dans la valeur comptable du stock et a été imputée au Compte d'égalisation à l'exportation.

## Beurre

Pour assurer la régularisation du marché, la Commission achète généralement du beurre des fabricants canadiens et le revend ultérieurement aux consommateurs canadiens ou à l'exportation. À cause de la production récemment accrue au Canada, la Commission a vendu des produits du beurre sur le marché mondial. Le prix du marché mondial étant inférieur au prix courant de soutien canadien payé par la Commission, la valeur marchande du stock au 31 mars 1976 était de \$15,257,100 (néant en 1975) inférieure au coût d'acquisition. La valeur comptable du stock a été réduite d'autant, et ce montant figure au Comote d'égalisation à l'exportation.

### 3. Loans from Canada

The loans from Canada, obtained to finance purchase of dairy products, bear interest rates varying from 6 5/8 % to 8 7/8 % per annum. Time of repayment has not been fixed and is dependent upon working capital of the Commission. Interest is calculated on a simple basis and is due and payable at the time of principal repayment. Accrued interest at March 31, 1976 amounts to \$5,863,168 (\$535,190 - 1975).

During the year the maximum borrowing limit of the Commission was increased from \$100 million to \$300 million.

### 4. Outstanding commitments

As at March 31, 1976 the Commission is committed to purchase skim milk powder and butter produced prior to March 31, 1976 at current Canadian market support prices in the approximate amounts of \$2,000,000 (\$7,000,000 - 1975) and \$700,000 (NIL - 1975) respectively. No provision has been made in the financial statements for losses which may result from these purchases at higher than export market prices.

### 5. Comparative figures

The presentation of the 1975 comparative figures has been amended to conform to the 1976 format.

In the Statement of Export Equalization Account the 1975 figures represent the skim milk powder operations only, and the results of the 1975 butter operations are included in the Statement of Dairy Support Operations as gross profit on marketing butter.

### 3. Emprunts auprès du Canada

Les emprunts auprès du Canada visant à financer l'achat de produits laitiers portent intérêt à des taux variant entre 6 5/8 % et 8 7/8 % par année. La date de remboursement n'a pas encore été fixée, mais elle dépendra du fonds de roulement de la Commission. Calculé à taux simple, l'intérêt est dû et à payer lors du remboursement du capital. Les intérêts courus au 31 mars 1976 s'élevaient à \$5,863,168 (\$535,190 en 1975).

Au cours de l'année, le plafond des emprunts de la Commission a été porté de \$100 millions à \$300 millions.

### 4. Engagements à rencontrer

Au 31 mars 1976, la Commission est tenue d'acheter du lait écrémé et du beurre produits avant cette date aux prix courants de soutien du marché canadien pour des montants respectifs d'environ \$2 millions (\$7 millions en 1975) et de \$700,000 (néant en 1975). On n'a pas prévu aux états financiers de provision pour les pertes qui pourraient résulter de ces achats à des prix plus élevés que ceux du marché d'exportation.

### 5. Chiffres comparatifs

La présentation des chiffres comparatifs de 1975 a été modifiée pour la rendre conforme à celle de 1976.

Dans l'état du Compte d'égalisation à l'exportation les chiffres de 1975 correspondent aux opérations concernant le lait écrémé en poudre seulement, tandis que le résultat en 1975 des opérations concernant le beurre figure à l'état des opérations de soutien des produits laitiers comme profit brut de la commercialisation du beurre.

## APPENDIX "PA-212"

AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE: May 4, 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM FARM CREDIT CORPORATION
<p>1. Paragraph 13.6 (page 168) of the Auditor General's 1976 Report noted that at March 31, 1976, the Corporation had committed itself to loans of \$172.5 million at predetermined interest rates before funding had been arranged to cover these loans. The Report states: "the majority of these loans was disbursed in the following six-month period, during which the Corporation's borrowing rate was 8-3/4 per cent. As the Corporation's margin on these loans ranges from a maximum of 1/4 of 1 per cent to a loss of the same percentage, there is a continuing loss of potential income during the life of the loan."</p>	<p>Farm Credit lending is an on-going process. Since loans are secured by a mortgage, legal and other requirements necessitate an average time lapse of three months between approval and disbursement of a loan. This creates a "carry-over" of loans approved but not disbursed at the end of each interest rate period. When interest rates are going down, the carry-over produces an interest margin in excess of one per cent and the reverse occurs at times of increasing interest rates.</p>
<p>What steps has the Corporation taken to assure the Public Accounts Committee that in future the interest earned on loans is at least 1 per cent in excess of the fixed borrowing rate applicable to the Corporation in accordance with the Farm Credit Act Interest Rates Regulations?</p>	<p>In order to reduce the financial impact of these carry-overs, maximum limits have been imposed on the amounts of the carry-over at the end of each fiscal year. It was set at \$125 million in the 1976-77 Capital Budget with a further reduction to \$70 million in the 1977-78 Capital Budget. The intention is to continue the setting of maximum limits on the carry-over.</p>
	<p>In addition, the Corporation is striving to shorten the time lapse of three months mentioned above. The feasibility of more frequent interest rate changes on loans (presently semi-annual) is being studied. This would reduce the upward or downward impact of the carry-over on the one per cent interest margin.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE: May 4, 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM FARM CREDIT CORPORATION
<p>The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version) - that:</p> <p>"The present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."</p> <p>What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?</p>	<p>The Corporation basically agrees with the Auditor General's recommendation, however other factors should also be considered when re-examining the financial viability of individual Corporations and in particular that of the Farm Credit Corporation.</p> <p>In our opinion the Farm Credit Act and related regulations provide the basis for an on-going financially viable organization. In fact the Corporation's 1978-79 Program Forecast projects an operating profit for the 1979-80 and 1980-81 fiscal years. The underlying reason for the successive operating losses incurred since 1961 has been the lack of a profitable margin on loans made between 1959 and 1968 due to a fixed statutory lending rate while the rate of interest on borrowings exceeded that lending rate.</p> <p>If a grouping of Crown Corporations was made solely on the basis of historical results, it is obvious that the Farm Credit Corporation would be regarded as being financially dependent on a parliamentary appropriation. However if the Corporation conducted its future business in accordance with the intent of the present Farm Credit Act (see Section 15) one would conclude that the Corporation should fall into the category of a financially viable corporation.</p> <p>The Corporation agrees that periodic reassessments of each Crown Corporation should be made to ensure that the classification remains valid in view of changing circumstances.</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

DATE: May 4, 1977

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	REPSONSES FROM FARM CREDIT CORPORATION
<p>What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?</p>	<p><u>Existing relationships with central agencies</u></p> <p>In accordance with the requirements of the PPB system, the Corporation annually submits a Program Forecast and Main Estimates for subsequent approval by the Treasury Board, Cabinet and Parliament as applicable.</p> <p>In addition, the requirements of Section 68(2) of the Financial Administration Act are met through the annual submission of its Capital Budget.</p> <p><u>Direction/Guidance received from central agencies</u></p> <p>Major financial decisions are discussed with officials of the Treasury Board Secretariat and the Department of Finance before any action is taken by the Corporation. More recently, the Corporation has been availing itself of the services offered by the Policy Evaluation Branch of the Treasury Board Secretariat and it is anticipated that the liaison with this Branch will continue to grow as required.</p>

DATE: May 4, 1977

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	REPONSES FROM FARM CREDIT CORPORATION
<p>In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations." (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?</p> <p>Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 369 to 373.</p> <p>Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.</p>	<p>The F. C. C. is a financial agency and gives priority to financial administration. The Corporation's financial management and control systems have been relatively free of any criticism which is evidence that it maintains an efficient and well controlled financial system. For this reason the Corporation does not envisage a need for further controls or increased standards from a central agency.</p> <p>See attached.</p> <p>See attached</p>

*B. H. Kristjanson*  
 B. H. Kristjanson  
 Chairman

FARM CREDIT CORPORATION  
FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY  
CROWN CORPORATION FOLLOW-UP  
FISCAL YEAR ENDED MARCH 31, 1976

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

FINANCIAL POLICIES

Senior management and the Minister of Agriculture as necessary should clearly document the financial policy within which the Corporation will function under the provisions of the Farm Credit Act.

Once documented these policies should form the basis for development of related financial practices and procedures within the Corporation.

FINANCIAL MANUALS

The Comptroller/Treasurer function at Head Office is responsible for all major areas of financial management such as budgeting, banking, cash management, loans and financial reporting. The Corporation, however, has no Head Office accounting procedures manual covering these topics.

CORPORATION'S COMMENTS - JULY 1976

The recommended documentation of financial policy and related procedures will be undertaken by the Corporation as soon as feasible.

CURRENT STATUS - MAY 1977

Arrangements have been made to obtain assistance in the documentation of the Corporation's financial policies and related procedures. One individual is presently devoting most of his time to this project. It is anticipated that this exercise will take a number of months to complete.

Documentation of these procedures will follow the documentation of the financial policy.

The development of a Head Office Financial and Accounting Procedures Manual will commence as soon as the Corporation's Financial Policies are documented. It is anticipated that this project will commence some time in the Corporation's 1977-78 fiscal period. In view of the highly technical nature of these procedures, this will represent a large undertaking and will require a considerable amount of time and effort to complete.

## CAPITAL BUDGETING

The Corporation's capital budget requests authority for new loans on a net basis since regularly scheduled principal payments to Canada are deducted from new loans to be granted to farmers.

A study should be initiated to determine from a financial and a legal view whether all principal payments by farmers should be repaid to the Consolidated Revenue Fund or reloaned by the Corporation.

Such a study will be carried out in 1976-77 in consultation with officials of the Department of Finance and of the Treasury Board Secretariat.

The handling of principal repayments from farmers has been reviewed with officials of both the Department of Finance and the Treasury Board Secretariat.

It was established that Section 14 of the Farm Credit Act provides the Corporation with the authority to use these funds exclusively in the exercise and performance of its powers, duties and functions and that there is no legal provision requiring the Corporation to transfer these funds to the Consolidated Revenue Fund nor do we see any distinct financial advantage in doing so.

Subject to the availability of funds the Corporation continued to commit loans to farmers in the 1975-76 fiscal year after the borrowing limits approved in the capital budget were reached. As a result the commitment carryout figure at the year-end exceeded \$172 million.

Prior to 1976-77, the Corporation considered that the intent of the Capital Budget was to set a limit solely on the capital paid in as well as borrowings from the Minister of Finance and these limits were never exceeded by the Corporation. This

view was acceptable to the Department of Finance.

Beginning in 1976-77, it has been agreed that the capital budget submission of the Corporation will impose a limit on loan commitments at the end of each fiscal year.

The Corporation's commitment carryout limit should be incorporated into its capital budget and should be subject to appropriate approvals, since such amounts are moral commitments on future spending levels of the government.

Consistent with the undertaking noted in the Corporation's Comment to the Auditor General of Canada's original observation, the Corporation's 1977-78 Capital Budget set a limit on the amount of loan commitments to be carried into 1978-79.

#### REVENUE AND EXPENDITURE POLICIES

According to our interpretation of the intent of the Farm Credit Act, the margin on loans granted to farmers should be sufficient to ensure recovery of all associated operating costs. However, due to the time lag between the approval date of the loan (the date on which the farmer's rate is set) and the loan disbursement date (the date the funds are disbursed to or on behalf of the borrower) this margin may be eroded in a period of rising interest rates. Accordingly, the Corporation should review its lending procedures to ascertain whether alternatives could be adopted to preserve the margin established on loans at the time of their approval.

The Corporation has long been aware of this situation and has considered, without success, solutions acceptable to the borrower, the Government and the Corporation. It is agreed that this matter will receive high priority in 1976-77.

The Corporation's lending procedures were reviewed by the Lending Branch, however no acceptable alternative could be found that would preserve the margin established on loans at the time of their approval. Further consideration will be given to this problem during the course of 1977-78.

Services offered by the Corporation under the Farm Credit Act should be provided on a cost recovery basis or the deficiency should be identified and set out separately in its financial statements.

The services offered to borrowers are considered to be part of the cost of doing business and/or means of protecting the Corporation's investment in mortgage loans. It is agreed that fees levied do not cover costs in totality and a study will be initiated to determine the feasibility of identifying this deficiency separately in the financial statements.

A study of this area has not as yet commenced. It is anticipated that such a review will be initiated once the financial policies of the Corporation have been documented sometime in 1977-78.

#### EXPENDITURE CONTROLS

Branches issue cheques daily on the main bank account maintained at Head Office for the disbursement of loans. Our review of the related controls over these cheques indicated the need for stronger control in the cheque preparation and signing process in the branches.

The internal controls within the payroll function should be strengthened by:

- (i) balancing of output to input by an accounting supervisor not responsible for other payroll functions;
- (ii) distribution of cheques by someone other than the payroll clerk; and

The control procedures over the preparation of cheques in Branch Offices are currently being reviewed and it is anticipated that modifications to strengthen the control in this area will be introduced early in April, 1977.

Note: Instructions modifying procedures were issued on April 29, 1977.

The procedures within the payroll function referred to by the Auditor General of Canada have been modified and further strengthened as recommended.

- (iii) control of unclaimed cheques by someone other than the payroll clerk.

#### INTERNAL AUDIT

The internal audit function reports directly to the Vice Chairman and has been allowed to develop its own priorities and reporting style with little direction from management.

The priorities of the internal audit function should be clearly stated. In addition, internal audit objectives should be continually evaluated, challenged and approved by the Vice-Chairman or by an audit committee.

The internal audit reports should draw conclusions and make recommendations in addition to reporting specific findings.

#### INTERNAL FINANCIAL REPORTS

Each month the Corporation prepares a lending summary, cash flow summaries, and a statement of operating expenditures compared to budget. In addition, a balance sheet and statement of income and expense are prepared quarterly for all

This observation is generally correct. It should however be stated that the original audit program received the approval of management.

This recommendation will be implemented by the Corporation in 1976-77.

Appropriate action in this regard will be taken by the Corporation.

The Vice-Chairman has clarified and approved the objectives of the Operational Auditor as they relate to the 1976-77 Audit Program and will do so on a continuing basis.

The Operational Auditor has been requested and is presently including the appropriate recommendations in his audit reports.

operations. Since these reports are not integrated management does not receive a comprehensive and fully integrated monthly financial reporting package.

Internal financial statements should be prepared for all facets of operations and, together with supporting schedules and analyses, should form the basis for a monthly financial reporting package for management.

This recommendation will be implemented as soon as feasible.

The Financial Services Branch has undertaken the task of developing a fully integrated monthly reporting package for management. It is anticipated that this package will be developed and introduced on a gradual basis over the next fiscal year. Emphasis to date has been placed on the structure and content of the Corporation's financial statements for 1976-77.

The format of the financial statements will be further discussed with the Office of the Auditor General with a view to providing such a link between the balance sheet and statement of income and expense.

The question concerning the segregation of agency and corporate assets and liabilities has been reviewed with representatives of the Auditor General of Canada. The Corporation has determined

#### EXTERNAL FINANCIAL REPORTS

The annual financial statements include segmented income and expense statements and a single balance sheet. There is no link between the balance sheet and the statements of income.

The Corporation should segregate agency and corporate assets and liabilities as well as disclose the amount of the annual parliamentary appropriation so that the relationship between the balance sheet and the statement of income and expense is clarified.

that no useful purpose would be served in segregation the assets and liabilities beyond the present format of the Corporation's financial statements. Supplementary information in notes to the financial statements will make these statements more complete and informative.

A corporate review of its legal position concerning the Small Farm Development Program indicates that because the Corporation uses its borrowing power under Section 13 of the Farm Credit Act to obtain funds to acquire farm land and Order in Council 1972-1490 dated June 29, 1972 allows the Corporation to hold, sell or otherwise dispose of the farm land acquired under this Program, that the assets and liabilities relating to these transactions are truly assets and obligations of the Corporation.

It also has been established that a note to the financial statements will be provided commencing in 1976-77 in order to properly disclose the amount of the parliamentary appropriation and its relationship to the balance sheet and statement of income and expense.

The Corporation should establish an allowance for doubtful loans and record all gains or losses as a charge to the statement of income and expense.

A conflict presently exists between Section 15 of the Farm Credit Act and generally accepted accounting principles relative to an allowance for doubtful loans. Negotiations with the Government on the subject and possible amendments to existing legislation will be pursued in an attempt to resolve this conflict.

An allowance for doubtful accounts is being recorded in the books of the Corporation in 1976-77 and will be duly reflected in its financial statements prepared as at March 31, 1977.

The Corporation should include a statement of change in financial position as part of its annual financial statements.

Such a statement will be introduced in the annual financial statements in 1976-77.

As indicated in the Corporation's response to the Auditor General of Canada's observation, a Statement of change in financial position will be introduced in the Corporation's 1976-77 annual financial statements.

# Report of the Auditor General to the Minister of Agriculture

# Rapport de l'Auditeur général au Ministre de l'agriculture

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

June 7, 1976

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

le 7 juin 1976

The Honourable Eugene F. Whelan, P.C., M.P.,  
Minister of Agriculture,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0C5

L'honorable Eugène F. Whelan, C.P., député  
Ministre de l'Agriculture  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0C5

Dear Mr. Whelan:

Monsieur le Ministre,

I have examined the balance sheet of the Farm Credit Corporation as at March 31, 1976 and the statement of income and expense for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

As explained in Note 4 to the financial statements, the Corporation has not recorded in its accounts an amount estimated at \$1,125,000 for employee termination benefits.

In my opinion, except for the failure to record a provision for employee termination benefits referred to in the preceding paragraph, these statements give a true and fair view of the financial position of the Corporation as at March 31, 1976 and the results of its operations for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Corporation, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

J'ai examiné le bilan de la Société du crédit agricole au 31 mars 1976, ainsi que ses états des revenus et des dépenses pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes comptables et les sondages des registres comptables et autres pièces justificatives qui m'ont paru nécessaires dans les circonstances.

Comme l'explique la Note 4 jointe aux états financiers, la Société n'a pas inscrit dans ses comptes le montant estimé à \$1,125,000 relatif aux prestations de cessation de fonctions versées aux employés.

Exception faite de l'omission des prestations de cessation de fonctions versées aux employés, dont il est question au paragraphe précédent, ces états présentent, à mon avis, un tableau fidèle et véridique de la situation financière de la Société au 31 mars 1976 et des résultats de son exploitation pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus qui ont été appliqués de la même façon que l'année précédente.

De plus, je déclare que la Société, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que ses états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

Yours sincerely,

L'Auditeur général du Canada

J.J. Macdonell  
Auditor General of Canada

J.J. Macdonnell

Le président  
H. Kristjansson  
Chairman

## Farm Credit Corporation

Statement of Income and  
Expense for the Year  
Ended March 31 1976

Operations Under The Farm Credit Act	1976	1975	Opérations sous le régime de la Loi sur le crédit agricole
Income			Recettes
Interest earned on mortgage loans to farmers	\$121,688,123	\$97,139,153	Intérêts acquis sur les prêts aux cultivateurs
Deduct: Interest on loans from Canada	113,410,126	92,379,891	A soustraire: Intérêts sur les prêts consentis par le Canada
	8,277,997	4,759,262	
Appraisal, legal and supervision fees	1,113,851	941,012	Honoraires d'évaluation, de vacations et de surveillance
Other interest income	529,338	925,843	Autres intérêts acquis
	9,921,186	6,626,117	
Expense			Dépenses
Salaries	10,350,825	8,758,558	Traitements
Employee Benefits	949,482	783,760	Bénéfices aux employés
Travel	1,125,759	877,270	Frais de voyage
Office accommodation	916,853	790,000	Loyers
Rental and maintenance of office equipment	169,749	161,057	Location et entretien des fournitures de bureau
Printing, stationery and office supplies	193,828	139,696	Impressions, papeterie et matériel de bureau
Telephone	192,651	135,446	Téléphone
Postage and express	77,413	74,480	Affranchissement et messageries
Depreciation	78,600	75,965	Amortissement
Miscellaneous	250,288	109,818	Divers
	14,305,248	11,906,050	
Less: Allocated to operations under the Farm Syndicates Credit Act and the Small Farm Development Program	870,438	973,081	A soustraire: Part affecté aux opérations de la Loi sur le crédit aux syndicats agricoles et du Programme de développement des petites fermes
	13,434,810	10,932,969	
Net Operating loss provided for by Agriculture Vote 65 (Vote 60 in 1975)	\$3,513,624	\$4,306,852	Perte nette d'exploitation comblée par le crédit 65 de l'Agriculture (Crédit 60 - 1975)

## Société du crédit agricole

Relevé des recettes et  
des dépenses année  
close le 31 mars 1976Operations Under The Farm Syndicates  
Credit Act

Income	
Interest earned on notes receivable	\$567,861
Deduct: Interest on loans from Canada	788,228
Service charges and other	85,760
	125,898
Expense allocated to operations under this Act	74,101
Net operating profit	55,797
Deduct: Net loss on loans	8
Net profit transferred to retained earnings	\$ 55,789

Operations Under The Small Farm  
Development Program

Income	
Interest earned on agreements for sale	\$725,098
Deduct: Interest on loans from Canada	646,524
Application fees and other	78,574
	3,414
	81,988
Expense	
Allocated to operations under this Program	796,337
Legal fees and other	22,923
	819,260
Deduct: Amount recovered from Agriculture Vote 1	319,260
	70,830
Excess of Income over Expense due to Canada	\$ 81,988

1975 Opérations sous le régime de la Loi sur le  
crédit aux syndicats agricoles

Recettes	
Intérêts acquis sur billets recevables	\$668,749
A soustraire: Intérêts sur les prêts consentis par le Canada	582,989
Frais de service et autres	85,760
	145,747
Dépenses affectées aux opérations sous le régime de cette Loi	57,379
Profit net d'exploitation	88,368
A soustraire: Perte nette sur les prêts	1,378
Profit net porté au compte des gains retenus	\$ 86,990

Opérations en vertu du programme de  
développement des petites fermes

Recettes	
Intérêts acquis sur les contrats de vente	\$518,335
A soustraire: Intérêts sur les prêts consentis par le Canada	453,692
Honoraires de demande et autres	64,643
	3,095
	67,738
Dépenses	
Dépenses affectées aux opérations en vertu de ce programme	915,702
Honoraires juridiques et autres	55,645
	971,347
A soustraire: Montant récupéré du crédit 1 de l'Agriculture	900,517
	70,830
Excédant des revenus par rapport aux dépenses à payer au Canada	\$ (3,092)

## Farm Credit Corporation

## Société du crédit agricole

Notes to Financial  
Statements, March  
31, 1976Notes concernant les  
états financiers au 31  
mars 1976

## 1. Accounting policies

## Allowance for doubtful accounts

The Corporation has determined an allowance for doubtful accounts relating to loans to farmers, loans to farm syndicates and agreements for sale as at March 31, 1976 to be \$610,850 (\$550,000 - 1975). The allowance has not been recorded to reduce the assets to estimated realizable value or reflected in the statement of income and expense because retained earnings appropriated for losses in accordance with section 15 of the Farm Credit Act amounting to \$778,327 as at March 31, 1976 (\$776,649 - 1975) is regarded by the Corporation as an appropriate provision for losses as at that date.

## Depreciation of fixed assets

Depreciation is calculated using the reducing balance method.

## Farm Credit Act - appropriation for losses

Sub-section 15(1) of the Farm Credit Act states "The Corporation shall establish a reserve out of which may be paid any losses sustained by the Corporation in the conduct of its business". The Act further provides that the Corporation shall credit its net earnings each year to this reserve until the amount of the reserve equals the capital of the Corporation. Losses not recovered from Parliamentary appropriations have been charged to the reserve account.

## 2. Long-term receivables

Outstanding amounts are receivable over periods ranging from one to thirty years at interest rates in effect at the time of loan approval.

	Period not exceeding Période n'excédant pas
Loans to farmers, secured by mortgages	30 years/ans
Loans to farm syndicates, secured by notes	15 years/ans
Agreements for sale	28 years/ans

At March 31, 1976 accrued interest of \$72,372,308 is included (\$58,462,833 - 1975).

## 3. Canada loans

The Corporation has borrowed funds from the Minister of Finance for the purpose of making farm loans, such borrowings being repayable in accordance with the terms and rates prescribed at the time of borrowing.

Outstanding amounts as at March 31, 1976 are as follows:

	Repayable up to Remboursable jusqu'en	Annual interest rate % Taux d'intérêt annuel %	Outstanding amount March 31, 1976 Montant impayé au 31 mars 1976
Farm Credit Act	1996	3-1/2 - 8-1/4	\$ 1,863,066,412
Farm Syndicates Credit Act	1981	5-1/4 - 9	12,499,203
Small Farm Development Program	1996	6 - 8-1/4	10,136,278
Accrued interest			43,110,718
			\$ 1,928,812,611

## 4. Termination benefits

Termination benefits generally accrue to employees over their service period. Payments of these benefits are made to employees on separation or retirement and are expensed by the Corporation when paid. No provision has been made in the accounts for benefits accruing to employees as at March 31, 1976 estimated to be \$1,125,000.

## 5. Commitments to borrowers

Loans to borrowers approved but not disbursed as at March 31, 1976 amounted to \$172.5 million, of which \$68.3 million were approved at 8-1/2% and \$104.2 million at 9%. It is expected that the majority of these loans will be disbursed within the six-month period ending September 30, 1976 from funds to be borrowed by the Corporation from Canada at 8-3/4%.

## 6. Remuneration to members

The Corporation has 5 members, 2 of whom received \$53,750 in salaries as officers. The members received no remuneration as members.

## 1. Conventions comptables

## Allocation pour créances douteuses

La Société a prévu \$610,850 (\$550,000 en 1975) au chapitre des créances douteuses en rapport avec le crédit aux agriculteurs et aux syndicats agricoles ainsi qu'en vertu des contrats de vente du 31 mars 1976. Toutefois, cette allocation n'a pas été appliquée en réduction de l'évaluation de l'actif réalisable et n'a pas été incorporée à l'état des revenus et dépenses puisque l'excédent d'exploitation disponible pour couvrir les pertes en vertu de l'article 15 de la loi sur le crédit agricole s'élevait à \$778,327 au 31 mars 1976 (\$776,649 en 1975) et que la Société juge ce montant suffisant pour couvrir les pertes à cette date.

## Amortissement de l'actif immobilisé

L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement décroissant.

## Loi sur le crédit agricole - réserve pour pertes

Le paragraphe 15(1) de la loi sur le crédit agricole stipule que "La Société doit établir une réserve de laquelle on peut acquitter toute perte subie par la Société dans la conduite de ses affaires". La loi stipule également que la Société doit créditer ses bénéfices nets de chaque année à cette réserve tant que le montant de la réserve n'est pas égal au montant du capital de la Société. Les pertes d'exploitation non couvrables au moyen de crédits parlementaires ont été débitées à cette réserve.

## 2. Montant à recevoir à long terme

Les montants à recevoir sont remboursables sur des pénalités s'échelonnant entre une et trente années et portant les taux d'intérêt qui étaient en vigueur au moment de l'approbation du prêt.

Prêts aux cultivateurs, sur hypothèques

Prêts aux syndicats agricoles, sur billets

Contrats de vente

Un intérêt accru de \$72,372,308 était inclus au 31 mars 1976 (1975: \$58,462,833).

## 3. Prêts consentis par le Canada

La Société a emprunté du Ministère des Finances afin d'effectuer des prêts agricoles. Ces emprunts sont remboursables en conformité des termes et des taux établis au moment de l'emprunt.

Les montants à rembourser au 31 mars 1976 s'établissent comme suit:

## Loi sur le crédit agricole

Loi sur le crédit aux syndicats agricoles

Programme de développement des petites fermes

Intérêt accru

## 4. Indemnités de cessation d'emploi

Des indemnités de cessation d'emploi s'accumulent généralement au compte des employés pendant la durée de leurs services et leur sont versées lors de leur départ ou de leur retraite. Ces montants sont inclus dans les dépenses de la Société lors de leur paiement. Aucun montant n'a été porté au chapitre des indemnités accumulées aux employés au 31 mars 1976 mais on estime ce montant à \$1,125,000.

## 5. Sommes engagées auprès des agriculteurs

Les prêts approuvés aux emprunteurs mais non déboursés au 31 mars 1976 s'élevaient à \$172.5 millions. De ce montant, \$68.3 millions étaient prêtés à 8-1/2% et \$104.2 millions à 9%. On prévoit que la majorité de ces prêts seront déboursés dans la période de six mois se terminant le 22 septembre 1976 au moyen de fonds empruntés du Canada à 8-3/4%.

## 6. Rémunération aux membres

La Société compte 5 membres dont 2 ont reçu \$53,750 en rémunération à titre de fonctionnaires. Les membres ne reçoivent aucune rémunération à titre de membres.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(FISCAL YEAR ENDED MARCH 31, 1976)

DATE: May 5, 1977

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTSRESPONSES FROM FRESHWATER FISH MARKETING CORPORATION

1. The Auditor General has recommended - paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 252 in the French version): -

"That present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid".

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

Section 15 (1) of the Freshwater Fish Marketing Act states that:-

"The Corporation shall conduct its operations on a self-sustaining financial basis without appropriations therefor by Parliament".

The Freshwater Fish Marketing Corporation is a proprietary corporation which finances all of its capital assets and operations by loans from the Government of Canada, although the Corporation has the statutory authority to finance through bank loans. The Corporation's total loans outstanding at any time is subject to its statutory borrowing ceiling of \$15,000,000.

AUDITOR GENERAL'S REPORT

(FISCAL YEAR ENDED MARCH 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

2. What relationship exists between the Corporation and the Central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?

RESPONSES FROM THE FRESHWATER FISH MARKETING CORPORATION

Department of Finance

The FFMC's relationship with the Department of Finance relates to fairly general areas of finances and operations which include:

- Submission of the annual capital budget (which includes the operating budget) for review.
- Submission of monthly financial statements, inventory summaries and statistical information for review and discussion.

Treasury Board

The FFMC's relationship is limited to the submission of annual capital budget (which includes the operating budget) for review, discussion and approval.

Privy Council and Department of Environment - Fisheries & Marine Service

The Chairman of the Corporation's Board of Directors is headquartered in Ottawa and reports through the Minister to Parliament. No specific direction regarding financial management.

AUDITOR GENERAL'S REPORT(Fiscal Year ended March 31, 1976)QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

3. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 and page 306 in the French version). How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?

It is felt that in the case of this corporation operating in a commercial manner in a unique industry, a high standard of financial management and control can be maintained without interposing an additional government agency into the process. The management of the Corporation is responsible for establishing and maintaining adequate standards of financial management and control. These systems are subject to regular review by the Auditor General.

4. Please provide the Committee with a progress report on the current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 375 to 377.

Enclosed.

5. Please provide the Committee with copies of the Corporation's recent annual report and audited financial statements.

Enclosed.



Peter Moss  
Chairman.

FRESHWATER FISH MARKETING CORPORATION  
FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY  
FOLLOW-UP TO AUDITOR GENERAL'S 1976 REPORT

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS  
 (As published in the Auditor General's 1976  
 Report)

ORGANIZATION OF THE FINANCE FUNCTION

The Corporation's management structure and the responsibilities of its various operational and financial managers should be formally documented and approved by the Board of Directors.

FINANCIAL MANUAL

The Corporation has no financial manual, although the general accounting system has been partially documented.

A financial manual should be developed by the Comptroller and issued under the authority of the President.

Clear and precise direction should be provided to agents in matters related to financial administration undertaken on behalf of the Corporation.

CORPORATION'S COMMENTS  
 (As published in the Auditor  
 General's 1976 Report)

The existing management structure and responsibilities will be documented and approved by the Board of Directors.

Existing management structure and responsibilities currently being reviewed and documented. Board of Directors' approval will be obtained by December 31, 1977.

All important financial systems have now been documented, assembled and issued to the staff involved. The Corporation believes that a more formal financial manual is not required. The Corporation's policies with agents is currently being reviewed with the intention of issuing specific instructions to agents for transactions undertaken on behalf of the Corporation.

No change

Implementation is taking place in stages and should be completed by May 1, 1978.

CURRENT STATUS  
 (March 1, 1977)

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSCORPORATE RECORDS

Insufficient attention has been given to maintaining complete corporate records for which a Secretary to the Board of Directors is usually responsible.

A secretary to the Board of Directors should be appointed to discharge the responsibilities of the Secretary as required by By-Law No. 1 of the Corporation.

ACCOUNTS RECEIVABLE

Although the Corporation has experienced small losses on accounts receivable from customers, the Corporation should formulate, document and obtain Board approval for credit and collection policies and procedures with a view to ensuring adequate internal control over this aspect of the Corporation's operations.

INVENTORY

Written instructions and systematic inventory count plans should be developed for physical stocktaking.

CORPORATION'S COMMENTS

A permanent Secretary to the Board will be appointed by April 30, 1977.

Existing policies and procedures will be formalized.

Physical stocktaking is now done on a regular systematic basis with written instructions.

CURRENT STATUS

Permanent Secretary to the Board appointed June 1976.

Board of Directors' approval will be obtained for existing credit policies and procedures by December 31, 1977.

Idle plant capacity is normal in a highly seasonal operation such as fishing. As such, we believe idle plant capacity costs incurred at certain times of the year should be included in inventory valuations. Reprocessing costs are computed and if abnormal, are excluded from inventory valuation.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSFIXED ASSETS

Fixed asset capitalization and disposal policies and procedures should be developed and formally approved by the Board of Directors.

The Corporation is responsible for managing a significant dollar amount of capital assets, however no formal records are maintained.

The Corporation should maintain a fixed asset ledger.

LOANS FROM CANADA UNDER SECTION 17 OF THE ACT

Capital asset loan notes should be drafted in a manner consistent with Privy Council Orders particularly in respect of due dates.

INTERNAL AUDIT

Although the nature and scale of its financial operations do not warrant a separate and distinct internal audit unit, the Corporation should plan and assign to an individual in the finance function responsibility for verifying the accuracy of records maintained on behalf of the Corporation by outside agents and its own operations outside Transcona.

CORPORATION'S COMMENTS

Existing policies and procedures will be formalized.

Existing policies and procedures have been formalized.

The Corporation maintains detailed fixed asset records which it intends to formalize into a fixed asset ledger by May 1978.

The Corporation maintains detailed fixed asset records which it intends to formalize into a fixed asset "(plant)" ledger within two years.

Capital asset loan notes are now being drafted consistent with Privy Council Orders.

Capital asset loan notes are now being drafted consistent with Privy Council Orders.

The Assistant Comptroller verifies the accuracy of Corporation accounting records maintained outside Transcona. Most of the transactions between the Corporation agents and the fishermen can be reviewed from copies of documents supplied to the Corporation. The desirability of periodic visits to review agent's operations is currently being reviewed.

Periodic visits to agents seem to be of marginal value.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSFINANCIAL PLANNING

Senior management and the Board of Directors should authorize the development of a long-term planning and budgetary control system.

Capital budgets submitted pursuant to Section 70 (2) of the Financial Administration Act should be prepared as accurately as possible based on documented detailed analysis in support of the figures it contains.

BUDGETARY CONTROL

There should be greater participation by operation managers and an effective challenge and review function in preparation of operating budgets.

Directors and senior management should be presented with a revised forecast whenever events occur that would materially affect projected operating results.

The monthly financial information package should be distributed to all key operational managers, and an effective variance explanation and review system involving these managers should be established.

CORPORATION'S COMMENTS

A detailed operating forecast for the year ending April 30, 1977 has been prepared by management and reviewed with the Board of Directors.

The above forecast is the basis for the Capital Budget required under Section 70 (2) of the Financial Administration Act.

Operating managers are now consulted in the preparation of operating forecasts. More active participation is planned for the future.

Management and Board of Directors have been continually advised of the projected effect of unforeseen events. Forecasts will be formally revised for such events, if material.

This was implemented October 1975.

CURRENT STATUS

The Corporation has been reviewing and improving its short-term (1 year) and long term (1-5 years) budgeting with special emphasis on the short term which is used for establishing fishermen's initial prices, preparation of the annual capital budget and control of operations.

The establishment of a meaningful budget really depends upon strategic planning involving the five participating provinces, several Federal departments, and the Freshwater Fish Marketing Corporation. This planning has begun in certain areas but will take 1 - 2 years to complete.

The Management Committee representing all operating and financial functions are involved in the establishment of operating budgets

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

The Honourable Romeo LeBlanc, P.C., M.P.,  
Minister of Fisheries and the Environment,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0H3

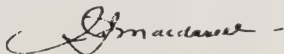
Dear Mr. LeBlanc,

I have examined the balance sheet of the Freshwater Fish Marketing Corporation as at April 30, 1976, and the statements of retained earnings, operations and changes in financial position for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion, these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Corporation as at April 30, 1976, and the results of its operations for the year then ended in accordance with the accounting policies set out in Note 1 applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Corporation, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,



J.J. Macdonell  
Auditor General of Canada.

## Freshwater Fish Marketing Corporation

(Established by the Freshwater Fish Marketing Act)

### Balance Sheet

as at April 30, 1976

Assets	1976	1975	Liabilities	1976	1975
Cash	\$ 305,035	\$ 434,895	Bank indebtedness	\$ 135,992	\$ 611,685
Advances to agents	305,035	116,543	Accounts payable	530,703	611,685
Accounts receivable			Due to agents —		
— trade	1,524,600	2,187,773	fish purchases	297,215	79,340
— other	293,684	86,742	Accrued interest payable	252,638	536,370
Grants receivable (Note 2)	209,522	—	Loans from Canada (Note 5)	9,493,473	11,794,158
				<u>10,710,021</u>	<u>13,021,553</u>
Inventory at lower of cost or net realizable value					
— finished fish products	2,045,000	3,260,000	Surplus and Retained Earnings		
— packaging material and parts	740,522	503,164	Contributed surplus	515,752	515,752
Prepaid expenses	104,422	22,686	Retained earnings (Deficit) (Note 6)	95,063	1,089,118
Mortgage loan receivable (Note 3)	96,518	87,500		<u>610,815</u>	<u>573,366</u>
Fixed Assets (Note 4)	6,001,533	5,748,884		<u>11,320,836</u>	<u>12,448,187</u>
	<u>11,320,836</u>	<u>12,448,187</u>			

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Approved by the Board

P. Moss, Director

A.W. Wood, Director

**Statement of Operations**

for the year ended April 30, 1976

	1976	1975
Sales	\$21,934,192	\$18,683,200
Cost of Sales	<u>18,960,348</u>	<u>16,653,438</u>
Gross Margin	<u>2,973,844</u>	<u>2,029,762</u>
Selling and Administrative Expense:		
Interest	844,037	955,329
Salaries and employee benefits	513,513	447,730
Bad debt expense	79,000	24,422
Travel	54,033	48,119
Communications	43,536	47,179
Meetings and fees	39,397	15,107
Publicity	32,288	39,968
Office equipment rental and repairs	31,509	35,420
Office supplies	27,687	31,743
Insurance	12,501	3,228
Professional services	7,612	11,695
Other administrative expenses	<u>47,646</u>	<u>34,779</u>
	<u>1,732,759</u>	<u>1,694,719</u>
Income from operations before extraordinary item	1,241,085	335,043
Extraordinary item:		
Payment to Co-operative Fisheries Limited under guarantee agreement (Note 7).	<u>437,267</u>	
Net income for the year	<u>\$ 803,818</u>	<u>\$ 335,043</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

**Statement of Retained Earnings**

For the year ended April 30, 1976

	1976	1975
Retained earnings (Deficit) beginning of the year	(\$1,089,118)	(\$1,491,058)
Payments received in respect of prior years' operating losses (Note 6)	<u>750,000</u>	<u>150,000</u>
	(339,118)	(1,341,058)
Net income for the year	<u>803,818</u>	<u>335,043</u>
	464,700	(1,006,015)
Final payment to fishermen	<u>369,637</u>	<u>(83,103)</u>
Retained earnings (Deficit) end of year	<u>\$ 95,063</u>	<u>(\$1,089,118)</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

# Statement of Changes in Financial Position

for the year ended April 30, 1976

	1976	1975
Source of Funds		
Income from operations before extraordinary items	\$ 1,241,085	\$ 335,043
Add--Depreciation and amortization not requiring an out-lay of funds	435,858	395,364
Deduct--Payment under guarantee agreement (Note 7)	<u>437,267</u>	<u>—</u>
Funds generated by operations	1,239,676	730,407
Increase (Decrease) in cash	570,887	(1,577,453)
Net increase in receivables	49,199	51,368
Increase (Decrease) in inventories	895,906	(369,987)
Payments received in respect of prior years' operating losses	750,000	150,000
Grant received from the Department of Regional Economic Expansion	<u>—</u>	<u>205,842</u>
	<u>3,505,668</u>	<u>(809,823)</u>
Use of Funds		
Increase (Decrease) in accounts payable and accruals	146,839	(357,880)
Additions to fixed assets	688,507	200,892
Final payment to fishermen	369,637	83,103
Decrease in liability to Fisheries Prices Support Board	—	1,103,225
Repayment of mortgages payable	<u>—</u>	<u>224,661</u>
	<u>1,204,983</u>	<u>1,254,001</u>
Funds applied to repay loans from Canada	2,300,685	(2,063,824)
Loans from Canada, beginning of year	<u>11,794,158</u>	<u>9,730,334</u>
Loans from Canada, end of year	<u>\$ 9,493,473</u>	<u>\$11,794,158</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## Notes to the Financial Statements

for the year ended April 30, 1976

### 1. Accounting policy

#### Payments to Fishermen

Initial payments to fishermen are recorded as a cost in the Statement of Operations in the year in which the fish are delivered. Final payments made to fishermen are charged to Retained Earnings in the year paid.

#### Depreciation

The cost of fixed assets is written off by depreciation charges over the estimated useful lives of the fixed assets on the following basis:

Buildings	— Lake stations	10%	Declining balance
	— Plant	40 year	Straight line
Equipment	— Plant	20%	Declining balance
	— Mobile	30%	Declining balance
Packer vessel		15 year	Straight line
Leasehold improvements		20 year	Straight line

#### Contributed Surplus

Contributed Surplus represents the proceeds of a grant from the Department of Regional Economic Expansion towards the construction of the Corporation's Transcona plant.

### 2. Government assistance for Fish Packing and Processing Stations

The Department of Indian Affairs and Northern Development has agreed to reimburse the Corporation in the amount of \$170,000 to offset certain costs incurred by the Corporation in operating a fish packing and processing plant at Island Lake, Manitoba.

The Department of Indian Affairs and Northern Development and the Department of Northern Saskatchewan have each agreed to reimburse the Corporation in the amount of \$30,000 to offset certain costs incurred by the Corporation in operating a fish packing and processing plant at Lake Athabasca, Saskatchewan.

The total of \$230,000 in government assistance has been offset against costs included in the Statement of Operations.

### 3. Mortgage Loan Receivable

The loan which bears interest at a rate of 10% per annum is

secured by a chattel mortgage and is subject to consecutive monthly blended payments of \$1,048 until May 1, 1984.

### 4. Fixed Assets

At April 30, 1976, the fixed assets and related accumulated depreciation were as follows:

	Cost	Accumulated Depreciation	Net
Land	\$ 236,766	\$ —	\$ 236,766
Buildings	4,326,550	467,084	3,859,466
Equipment	2,493,294	1,226,845	1,266,449
Packer vessel	234,300	78,100	156,200
Construction in progress	86,093	—	86,093
Leasehold improvements	521,242	124,683	396,559
	<u>\$ 7,898,245</u>	<u>\$ 1,896,712</u>	<u>\$ 6,001,533</u>

#### Leasehold Improvements

The Corporation has spent \$1,208,319 on land and a processing plant constructed for the Department of Indian Affairs and Northern Development at Hay River, N.W.T. Under a twenty-year agreement dated July 1, 1972, the Department has leased this property back to the Corporation for one dollar (\$1.00) per year. The Corporation has received \$850,000 from the Department and the balance of \$358,319 is being amortized as a leasehold improvement over the term of the lease.

### 5. Loans from Canada

These demand loans, secured by promissory notes, are made under Section 17 of the Act. At April 30, 1976, the outstanding loans included the following:

Amount	Interest Rate
\$ 2,450,000	7 3/8%
1,350,000	8 7/8%
650,000	8 5/8%
4,262,473	4 7/8%
158,000	7 3/8%
<u>623,000</u>	<u>9 1/8%</u>
<u>\$ 9,493,473</u>	

Payment of the instalment due on June 1, 1975, has been made on July 29, 1976.

## 6. Deficit

Contributions of \$3,000,000 towards the operating losses incurred by the Corporation in 1971-72 and 1972-73 have been requested from the Federal and participating Provincial and Territorial governments. Of this amount, \$2,700,000 has been received; \$1,500,000 from Canada, \$150,000 from the Northwest Territories, \$150,000 from Ontario, \$150,000 from Alberta, and \$750,000 from Manitoba. These amounts have been credited to deficit in the year in which they were received. Under terms of an agreement with the Province of Manitoba, if the remaining \$300,000 is not received, the Manitoba contribution will become repayable.

## 7. Payment to Co-operative Fisheries Limited Under Guarantee Agreement

Under the terms of an Agreement entered into with one of its agents, Co-operative Fisheries Limited, the Corporation guaranteed that Co-operative Fisheries Limited would have a net income of \$75,000 for their fiscal year ended October 31, 1975. The Corporation has received Co-operative Fisheries Limited's audited financial statements for the year ended October 31, 1975, which indicate an operating loss of \$362,000. Thus, the Corporation's liability to Co-operative Fisheries Limited is \$437,000, of which \$255,000 has been paid.

## 8. Supplementary Information

During the year, remuneration paid to Directors as Directors was \$10,500 and remuneration paid to Officers was \$67,700. The Corporation has eleven (11) Directors and two Officers; one Officer is also a Director.

## APPENDIX "A-214"

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

DATE: May 5, 1977

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION

The Auditor General has recommended - in paragraph 2.27 of his 1976 Report, page 239 (or page 232 in the French version) - that:

"the present classification of Crown corporations in the Financial Administration Act should be re-examined and two different groups should be created: one for all financially dependent corporations or those carrying on operations of a governmental nature; the other for all corporations meeting the test of financial viability and carrying on commercial activities. Since the nature of a corporation's operations and its resulting need for financial independence can and do change, the classification system should provide for regular reassessment of each corporation to ensure that classifications remain valid."

What is the Corporation's response to this recommendation in the light of its dependence on annual parliamentary appropriations?

1. Crown Assets Disposal Corporation acts as an agent for the Crown in the disposal of any surplus Crown assets. It is dependent on the Government of Canada as it derives its revenues from the sales of goods declared surplus by all departments of the Government, agencies and Crown corporations. It carries on its commercial activities, which by the nature of its operations, more closely parallels those in the private sector. It operates without parliamentary appropriations or other financial assistance. The rates charged for such services are set by the Corporation for approval by the Governor in Council, upon recommendation of the Minister of Supply & Services. It has the ability to generate sufficient revenues to cover its operating costs so it could survive financially without support from the Government.
- The Corporation has no objection to the re-examination of the present classification of Crown corporations in the Financial

AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE May 6, 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION
<p>2. What relationship exists between the Corporation and the central agencies of government? What direction or guidance in financial management does the Corporation receive from the central agencies?</p>	<p>1. (cont'd.)</p> <p>Administration Act and the creation of two different groups. Crown Assets Disposal Corporation would fall under the second category as it meets the test of financial viability and carries on commercial activities.</p> <p>2. Treasury Board Secretariat and Privy Council Office are the central agencies of government with which the Corporation enters relationship.</p> <p>Its annual financial statements prepared in such form prescribed by the Auditor General are submitted for publication in Public Accounts of Canada.</p> <p>Its Operating and Capital Budgets prepared from perimeters established by the Management, approved by Members of its Board and its Minister, are submitted to Treasury Board for approval.</p> <p>The Governor in Council may authorize, upon recommendation by the Corporation, changes to its by-laws and approve such duties not described by its Act.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE May 6, 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS	RESPONSES FROM CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION
<p>2. In his 1976 Report to the House of Commons, the Auditor General has recommended that "the central agency of government responsible for prescribing the standards of financial management and control in government departments and agencies should prescribe and enforce similar standards for Crown corporations". (Refer to paragraph 9.32 on page 282 or page 306 in the French version.) How does the Corporation respond to this major recommendation of the Auditor General?</p>	<p>3. Because of the size and the nature of its operations, the acceptance of standards of financial management and control of government departments within the Corporation is neither desirable nor practicable. Crown Assets Disposal Corporation sells "surplus Crown assets" on behalf of government departments, agencies and Crown corporations. Its sales amounted to approximately \$12.8 million for 1977. The Corporation generated revenues to cover its operating expenses of \$1.5 million for 1977. Excess of revenues over expenses are remitted to the Receiver General for Canada.</p> <p>The Management has perceived the need to use financial management as an important and integral part of its day-to-day management process. Accounting and management reporting systems have been developed whereas management performance is now assessed on budget. Budget and financial statements are carefully analysed</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

DATE May 6, 1977

(Fiscal year ended March 31, 1976)

## QUESTIONS FROM STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

## RESPONSES FROM CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION

3. (cont'd.)

by Members of its Board. Also the Corporation has been developing its own mechanisms to ensure good financial management and control of monies collected on behalf of government departments, agencies and Crown corporations.

4. See attachment.

5. Attached are two copies.

Please provide the Committee with a progress report on the

current status of each of the Auditor General's recommendations contained in Appendix D, pages 343 to 348.

Please provide the Committee with copies of the Corporation's most recent annual report and audited financial statements.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

INFORMATION ASSETS DISPOSAL CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p><b>RÔLE OF THE SENIOR FINANCIAL OFFICER</b></p> <p>In the past, senior financial officers have not provided adequate financial leadership and guidance within the Corporation due in part to a lack of financial qualifications required of the position and to its low status. Although a qualified accountant has recently been appointed to this position his role and related responsibilities have not as yet been clearly defined.</p> <p>The duties and responsibilities of the senior financial officer should be defined to elevate the position to the appropriate level within the Corporation, to provide for active participation in the management committee, and to facilitate assessment of financial controls in all areas of corporate activities.</p>	<p>The rôle and related responsibilities of the senior financial officer are in process of being defined with expected completion date late 1976.</p>	<p>The rôle and related responsibilities of the senior financial officer have been upgraded following a Study on the Reorganization. Duties and responsibilities have been outlined in the report.</p>
<p><b>DOCUMENTATION OF FINANCIAL REQUIREMENTS</b></p> <p>The existing procedures manual is oriented towards documenting policies and procedures for sales on behalf of departments but contains only limited or no reference to other financial procedures and internal controls.</p> <p>The Corporation, in conjunction with the proposed assessment and revision of financial procedures and internal</p>	<p>In process of being done.</p>	<p>Certain financial procedures and policies have been documented through memorandum to financial staff.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p>accounting controls, should document the related procedures and policies and distribute them to all financial staff.</p> <p><b>FINANCIAL AUTHORITIES</b></p> <p>The Corporation's procedures manual outlines certain signing limits and types (spending, payment, etc.) of authority vested in various financial and administrative officers. In practice these authorities are not complete, are not adhered to, and in some cases are not related to the responsibilities of the officers exercising the authorities.</p> <p>The Corporation should prepare a schedule identifying all positions to which financial signing authority is assigned and the type and limits of each authority. The schedule of authorities should be issued under the signature of the President.</p> <p><b>PAYROLL</b></p> <p>The Department of Supply and Services provides a payroll cheque preparation service for the Corporation. However, the payroll clerk has complete control over all steps of the payroll cycle performed within the Corporation.</p>	<p>In process of being done.</p>	<p>Although the schedule of authorities has not yet been issued under the signature of the President, instructions have been issued showing the type and limits of each authority.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p>The Payroll function should be organized to provide for proper segregation of duties and independent confirmations of cheque receipt and issue.</p> <p><b>PURCHASING</b></p> <p>Purchasing procedures are not adequately documented and communicated within the Corporation. As a result a number of weaknesses have evolved in the procedures, and personnel involved in the purchasing function are often unsure of their responsibilities and duties.</p> <p>Purchasing procedures should be modified to eliminate the existing weaknesses and the resulting responsibilities should be clearly defined and communicated throughout the Corporation.</p> <p><b>DISBURSEMENT PROCEDURES</b></p> <p>The Corporation's accounts payable and cheque issue procedures should be amended to eliminate identified weaknesses in internal control. For example:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liabilities should be recognized only after receipt of goods and services;</li> <li>- invoices should be maintained in the accounts payable section to be matched with purchase</li> </ul>	<p>Payroll function has been reorganized to provide for segregation of duties, proper authority for file changes and receipt and distribution of cheques.</p> <p>Purchasing procedures will be redefined in the coming year and written instruction issued to all departments concerned.</p> <p>Agreed. Procedures have been amended to eliminate identified weaknesses.</p>	<p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>Although proper procedures have yet to be set up, instructions have been issued to personnel involved in the purchasing, to correct major weaknesses in the system.</p> <p>N/A</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at 1977
<p>order and receiving documents, and those that must be re-touted because of the nature of the service should be recorded and controlled; evidence of account verification and payment procedures should be shown on each invoice; and signed cheques should be mailed directly to payees after signature, and supporting documentation should be cancelled before its return to the accounts payable section.</p>		
<p><b>TENDERS FOR SALE OF GOODS</b></p> <p>The Corporation has no policy requiring deposits on bids and thus has little recourse against bidders who renege on offers.</p> <p>Management should ensure adherence to the conditions of tender with respect to bidders' responsibilities and penalty provisions. Exceptions to these conditions should be approved at a responsible level. Deposits should be required for all bids.</p>	<p>Agreed in principle. Implementation deferred until implications of the effects on customers can be evaluated.</p>	<p>On certain major transactions, deposits are required for bids; however, implementations on all bids is deferred until implications of the effect on customers can be evaluated.</p>
<p><b>SALES ORDER FILES</b></p> <p>Head office should regularly request a status report on all open sales files maintained in regional sales offices.</p>	<p>Agreed. Head office will monitor open sales files on a current basis.</p>	<p>N/A</p>
<p>The financial section should review the sales order log used to control sales files, and should investigate records regularly.</p>	<p>Implemented.</p>	<p>N/A</p>

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

RECKONNABLE ASSETS DISPOSAL CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p><b>CASH RECEIPTS</b></p> <p>The handling of receipts in head office is not subject to adequate internal control. For example, often only one person is present at mail openings, cheques are returned by the bank to the cashier, and auction sales receipts are not controlled or accounted for.</p> <p>Procedures should be established for handling cash receipts to ensure adequate internal control in both head office and the regional offices.</p> <p>Proceeds from sales by the regional offices should be deposited intact daily instead of being held until the sales file has been completely processed.</p> <p><b>REVENUE RECOGNITION</b></p> <p>Sales orders are posted to the sales and accounts receivable records only after notification has been received from the relevant department or agency that the purchaser has picked up the assets. Payments, however, are posted to receivables as received.</p> <p>Sales should be recognized in the period they take place to ensure proper reporting of costs, revenues and accounts receivable.</p>	<p>Procedures established.</p> <p>Implemented.</p> <p>Implemented.</p>	<p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p><b>SALES REVENUES</b></p> <p>Agencies selling Crown assets on behalf of the Corporation in foreign countries should be required to provide all pertinent data of the sales together with the bidders, where applicable, or the reasons for not soliciting tenders.</p> <p><b>SALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Additional bank accounts have been established to facilitate transfer of sales proceeds to Ottawa. These accounts, however, have not been properly monitored and they may not even be needed to make the transfers.</li> <li>Alternate procedures should be considered and minimum deposits maintained in branch accounts should be recalled.</li> <li>Reconciliations for bank accounts should be prepared on a timely basis.</li> </ul> <p><b>FIXED ASSETS</b></p> <p>Fixed assets are charged to expense as acquired. The responsibility for the control of such assets has not been defined in the Corporation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financial control of fixed assets should be assigned to the Controller and he should ensure that procedures are established for the</li> </ul>	<p>Agreed. Discussion will be undertaken with these Agencies.</p> <p>Done.</p> <p>Done.</p> <p>Matter is under consideration for implementation in the fiscal year 1976-77.</p>	<p>Discussions have been undertaken with certain of these Agencies and we are in process of changing the existing procedure.</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>The Corporation has submitted a Capital Budget for the fiscal year 1977-1978.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1976)

CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p>proper capitalization and amortization of such assets.</p>	<p>Corporation's comments as at June, 1976</p>	<p>Corporations Comments as at April 1977</p>
<p>WRITE-OFF OF ACCOUNTS RECEIVABLE</p>	<p>The Corporation should establish and document specific requirements and authorities with respect to write-offs of receivables and free issue of surplus assets.</p>	<p>A physical count of all fixed assets has been taken and proper capitalization and amortization of such assets will be implemented prior to March 31, 1977.</p>
<p>TERMINATION PAY PLAN LIABILITIES</p>	<p>The Corporation provides a termination benefit, for its employees on resignation or retirement. This liability is not reflected in the records except to the extent of current year's expenses.</p>	<p>Done.</p>
<p>OPERATING REPORTS AND BUDGETS</p>	<p>The Corporation should accrue the liabilities arising from its termination pay plans in its accounting records to provide for proper matching of costs and revenues.</p>	<p>N/A</p>
<p>OPERATING REPORTS AND BUDGETS</p>	<p>The form and content of operating budgets should be improved and they should be furnished with the monthly reports so that planned costs can be compared and analysed. Budgets and monthly reports should be distributed to operating managers.</p>	<p>Operating budgets are integrated with the monthly reports and are distributed to operating managers for comparison and analysis, since the beginning of the fiscal year 1976-77.</p>

AUCTION GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1976)

Re CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION

Auditor General's Observations and Recommendations	Corporation's comments as at June, 1976	Corporations Comments as at April 1977
<p>Auction and retail sales and their related costs should be accumulated and reported separately in the operating reports.</p> <p>Sales returns and allowances should be highlighted in the accounts and operating statements.</p>	<p>Procedure will be established in the current fiscal year.</p> <p>Since January, 1976, these adjustments have been reduced to almost nil, therefore the need for such separate analysis no longer exists.</p>	<p>Auction and retail sales and their related costs are accumulated and reported individually.</p> <p>The number and the amount of sales returns and allowances has dropped so considerably that the need for such highlight does not exist.</p>

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6  
June 30, 1976

The Honourable Jean-Pierre Goyer, P.C., LL.B., M.P.,  
Minister of Supply and Services,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0S5

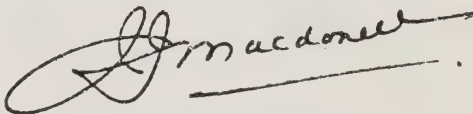
Dear Mr. Goyer,

I have examined the balance sheet of Crown Assets Disposal Corporation as at March 31, 1976 and the statement of income and expense and the summary of transactions in the agency account for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Corporation as at March 31, 1976 and the results of its operations for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles. Further, in my opinion, except that no retroactive adjustment has been made for the effect of changing the point of recognition of interest earned on long-term sales agreements (Note 3), that the effect of changing the method of accounting for vacation pay and termination benefits has not been shown on the statement of income and expense for the year ended March 31, 1975 (Note 2), and that certain expenses incurred in 1976 were being absorbed by the Corporation instead of being charged as direct sales expense (Note 4), such accounting principles were applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Corporation, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "J. Macdonell", with a long horizontal flourish extending to the right.

Auditor General of Canada

Balance Sheet as at March 31, 1976  
**CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION**  
**GENERAL ACCOUNT CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION**

**ASSETS**

	1976	1975
Current:		
Due to Receiver General for Canada	\$ 1,824	\$ 213,693
Due to Receiver General for Canada	50,000	50,000
Due to Receiver General for Canada	14,400	14,400
Due to Receiver General for Canada	94,631	148,850
Due to Receiver General for Canada	38,007	15,259

**LIABILITIES**

Current:		
Accounts payable and accrued liabilities (Note 2)		
Due to Receiver General for Canada	\$ 99,193	\$ 99,193
Deferred income (Note 1)	—	—
Total current liabilities	99,193	99,193
Provision for termination benefits (Note 2)	123,400	123,400

**EQUITY OF CANADA**

Balance at beginning of year (Note 2) as related	165,700	165,700
Less: portion of expense over income for the year (Note 4)	—	—
Less: portion of expense over income for the year (Note 4)	52,695	52,695
Less: portion of expense over income for the year (Note 4)	52,302	52,302
Less: portion of expense over income for the year (Note 4)	—	—

Balance at end of year

\$ 195,302  
\$ 440,631

**AGENCY ACCOUNT****ASSETS**

	1976	1975
Current:		
Due to Receiver General for Canada	\$ 320,347	\$ 207,650
Due to Receiver General for Canada	760,000	325,000
Due to Receiver General for Canada	500,000	500,000
Due to Receiver General for Canada	347,861	209,095
Due to Receiver General for Canada	823,590	2,082,262
Total current assets	2,691,598	3,304,213
Less: accounts payable and accrued liabilities (Notes 1 and 5)	6,470,685	9,146,669
Less: current portion	823,590	2,082,262
	5,647,095	7,084,424
	<u>\$ 8,338,693</u>	<u>\$10,338,637</u>

These accounts payable and accrued liabilities (Notes 1 and 5)

Less: current portion

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Approved on behalf of the Board of Directors

G.A. Burger, Director

G.A. Burger, Director

**LIABILITIES**

Current:		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 9,254	\$ 9,254
Advance payments by purchasers	165,517	165,517
Contractors security deposits	43,813	43,813
Due to Receiver General for Canada	2,434,277	2,434,277
Due to Receiver General for Canada and Others (Notes 3)	—	—
Total current liabilities	2,651,559	2,651,559
Due to Receiver General for Canada and Others	8,051,272	8,051,272
Less: current portion	2,434,277	2,434,277

Due to Receiver General for Canada and Others

Less: current portion

5,647,095

\$ 8,338,693

\$10,338,637

Current:

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

Due to Receiver General for Canada

**CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION****Statement of Income and Expense  
for the year ended March 31, 1976**

<b>Income</b>	<b>1976</b>	<b>1975</b>
Portion retainable by the Corporation from Agency		
Account net sales and other income (Note 3) .....	\$ 1,477,346	\$ 1,294,425
Transferred from deferred income (Note 1) .....	60,000	297,750
Interest earned by General Account .....	7,510	5,179
	<u>1,544,856</u>	<u>1,597,354</u>
<b>Expense</b>		
Salaries and employee benefits (Notes 2 and 6) .....	1,085,334	1,133,056
Rent (Note 4) .....	111,974	85,215
Communications .....	65,624	60,737
Furniture, equipment and maintenance .....	31,293	54,460
Printing, stationery and office supplies .....	54,055	39,549
Travel .....	50,745	36,584
Moving and staff relocation .....	32,093	3,411
Professional and special services .....	27,657	20,548
Data processing .....	11,831	11,889
Advertising and publicity (Note 4) .....	56,475	1,222
Maintenance and transportation of goods sold		
(Note 4) .....	56,602	—
Other .....	13,818	3,717
	<u>1,597,551</u>	<u>1,450,388</u>
<b>Excess of expense over income before extraordinary item</b> ..	<b>52,695</b>	<b>(146,966)</b>
Sale of furniture and equipment .....	—	( 4,631)
<b>Excess of expense over income</b> .....	<b>\$ 52,695</b>	<b>\$ (151,597)</b>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

**CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION**  
**Summary of Transactions in the Agency Account**  
**for the year ended March 31, 1976**

	1976			1975		
	Receiver General for Canada	Others	Total	Receiver General for Canada	Others	Total
Opening balance, due to Receiver General for Canada and Others .....	\$ 9,670,708	\$ 30,764	\$ 9,901,502	\$ 13,239,560	\$ 49,969	\$ 13,289,529
Gross sales .....	9,053,895	534,100	9,593,995	12,705,225	351,876	13,057,101
Less direct sales expenses (Note 4) .....	6,034	22,766	28,800	174,953	1,585	176,538
Net sales .....	9,053,861	511,334	9,565,195	12,530,262	350,291	12,880,553
Interests earned on long-term sales agreements (Note 3) .....	936,595	1,946	940,542	864,771	2,025	866,796
Interim rest and miscellaneous income .....	150,936	—	150,936	91,861	—	91,861
Net income before commissions .....	1,099,532	1,946	1,091,478	956,632	2,025	958,657
Net income before commissions .....	10,143,393	513,280	10,656,673	13,486,894	352,316	13,839,210
Less: portion retainable by the Corporation from net sales and other income (Note 3) .....	1,418,060	59,286	1,477,346	1,257,257	37,168	1,294,425
Net proceeds for the year .....	8,725,333	453,994	9,179,327	12,229,637	315,143	12,544,735
Sub-total .....	18,555,041	484,768	19,000,829	25,469,197	365,117	25,834,314
Less: remittances during the year .....	10,525,582	473,775	10,999,357	15,598,489	334,323	15,932,812
Closing balance, due to Receiver General for Canada and Others .....	\$ 8,070,359	\$ 11,013	\$ 8,081,372	\$ 9,870,708	\$ 30,794	\$ 9,901,502

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

**CROWN ASSETS DISPOSAL CORPORATION****Notes to Financial Statements  
for the year ended March 31, 1976****1. Accounting policies***Income*

The Corporation is authorized to retain as income a percentage of the selling price at the time of sale and of all other moneys received by it during the year. This policy has been followed with the exception of two sales originating in 1972 when the percentage was taken only on the down payments instead of on the total sales value; the balance was recorded as deferred income.

*Furniture and equipment — depreciation*

The Corporation does not record depreciation expense. All capital items are charged to expense in the period of purchase. A change in the policy to record capital assets as assets and to account for depreciation commencing with the fiscal year 1977 is being considered by management.

**2. Vacation pay and employment termination benefits**

As a result of a change from the cash basis to the accrual basis for accounting for vacation pay and for employment termination benefits, the balance of the Equity of Canada at March 31, 1975 previously reported as \$300,000 has been restated to show a retroactive charge of \$155,800 in respect of termination benefits and \$37,500 in respect of vacation pay estimated to have accrued at that date. No adjustment for either type of benefit has been made to the statement of income and expense for the year ended March 31, 1975 but for the year ended March 31, 1976, estimated termination benefits and vacation pay allowances of \$43,000 and \$65,000 respectively, applicable to the current year, have been included and charged to salaries and employee benefits.

**3. Interest on long-term sales agreements**

The Corporation has changed its accounting for interest income and interest receivable on long-term sales agreements from that of recognition on the date interest becomes payable to that of full accrual.

The effect on the Agency Account in 1976 was to increase interest on sales agreements by \$218,449 and the effect on the General Account in 1976 was to increase commission earned by \$10,922.

If a retroactive adjustment had been made for 1975, interest on sales agreements in the Agency Account would have been increased by \$338,418 from the reported \$866,796 and the portion retainable by the Corporation from Agency Account net sales and other income would have been increased by \$16,921 from the reported \$1,294,425.

**4. Expenses related to rent, advertising and publicity, and maintenance and transportation of goods sold**

During the year, certain substantial expenses pertaining to rent, advertising and publicity, and maintenance and transportation of goods sold were absorbed by the Corporation instead of being charged as direct sales expenses.

**5. Receivable under long-term sales agreements**

Long-term receivables are secured by mortgages except those receivables from federal, provincial and municipal authorities. Interest on the unpaid balance of interest-bearing receivables ranges at rates from 6% to 12%.

**6. Remuneration of directors and officers**

Salaries and employee benefits expense includes remuneration of officers of \$85,905 including \$6,426 for vacation and termination benefits (\$87,778 in 1975, excluding \$4,485 for vacation and termination benefits for which no adjustment has been made to the statement of income and expense). The actual amount paid out in 1976 was \$133,581 including \$54,102 on account of accrued vacation and termination benefits. The Corporation has four directors and four officers, two of whom are directors. No directors fees were paid.

**7. Change in presentation**

Certain of the 1975 figures have been restated to conform to the presentation followed in 1976.

## APPENDIX "PA-215"

*Le Secrétaire d'État des Affaires Étrangères**Secrétaire d'État aux Affaires extérieures*

OTTAWA, KIA OG2

May 4, 1977

Dear Mr. Lawrence,

Further to my letter to you of March 17, and in reply to your letter to me of March 10, 1977 requesting that the Government of the Republic of Korea be invited to send representatives, either of the Government or of the Korean Electric Company, to testify before the Public Accounts Committee, or alternatively that the Government of the Republic of Korea answer certain questions posed in your letter, I am pleased to inform you that we have now received a record of official oral replies given to your requests and questions.

The Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Korea has declined repeated requests from our Embassy to reply in writing to the questions put to it on behalf of the Public Accounts Committee, maintaining that it is not its practice to give written responses to questions of this nature. The Ministry has, however, agreed that the attached document prepared by our Embassy in Seoul could serve as a record of the official verbal replies given by Mr. Yoon Ha Jong, Vice-Minister of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Korea.

I trust that the attached document will be of assistance to you and to the Public Accounts Committee.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Don Jamieson".

Don Jamieson

Mr. Allan Lawrence, Q.C., M.P.,  
Chairman of the Standing Committee  
on Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa.

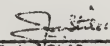
Canadian Embassy,  
Seoul, Korea.  
April 5, 1977.

The questions raised by the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts of the House of Commons in connection with the CANDU reactor sale to the Korea Electric Company were placed before the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Korea by Canadian Embassy Note No. 22 of March 15, 1977. In response, the Vice-Minister of Foreign Affairs informed the Ambassador upon presentation of the Note, that it would not be possible for a senior Korean Government official or a senior KECO official to attend before the Standing Committee on Public Accounts of the House of Commons, Canada.

On April 1, 1977 the Vice-Minister informed the Ambassador that the ROK Government could not submit written replies to the questions posed in the Embassy's Note. However, the Vice-Minister stated that he would give official verbal replies to these questions and that if the Ambassador wished to make a written record of his answers, the Vice-Minister would be prepared to confirm this written record. The written record was presented to the Vice-Minister on April 4, 1977 and was confirmed by him in the presence of both the Ambassador and the Counsellor of the Embassy, Mr. G.P.M. Charlebois. The Vice-Minister's replies to each of the questions are based on direct enquiries with Mr. Min Choong Shik, former President of the Korea Electric Company (KECO) at the time of the CANDU contract negotiations.

- (1) Prior to the contract being signed between AECL and KECO for the CANDU reactor, the then President of KECO was aware that Mr. Shaul Eisenberg and the UDI Group of Companies had been retained by AECL as their agent in respect of the CANDU sale.
- (2) The Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Korea has enquired about the services performed by Mr. Eisenberg with Mr. Min Choong Shik. Mr. Min has confirmed to the Ministry of Foreign Affairs that Mr. Eisenberg introduced AECL to KECO and brought to KECO's attention the details of the CANDU reactor, and that Mr. Eisenberg performed the normal liaison functions of a commercial agent.
- (3) As to persons or organizations in Korea utilized by Mr. Eisenberg or the UDI or other groups in connection with this transaction, the Republic of Korea Government/KECO have no knowledge.
- (4) The ROK Government/KECO have no knowledge of any monies paid in respect of the sale of the CANDU reactor by the agent, or anyone acting on his behalf, to Korean individuals, organizations or corporations.

- (5) The ROK Government/KECO have no knowledge whether or not any funds were paid directly or indirectly to Canadian individuals, organizations or corporations by the agent, or anyone acting on his behalf.
- (6) The ROK Government/KECO have no knowledge of any additional information that would prove to be valuable to the Standing Committee on Public Accounts of the House of Commons, Canada, that would assist it in its inquiries in this matter.

  
\_\_\_\_\_  
J.A. Stiles, Ambassador

  
\_\_\_\_\_  
G.P.M. Charlebois, Counsellor

APPENDIX "PA-216"

Atomic Energy of Canada Limited

AUDITOR GENERAL'S REPORT

FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY

PROGRAM STATUS AT MAY 6, 1977

RECOMMENDATIONS	ACTION TO DATE	FUTURE ACTION
<p><u>Role of Financial Management</u></p> <p>3.7 (4.18) Senior management, in conjunction with the Board of Directors, should establish and communicate a policy concerning the role of financial management in the Company, clearly delineating the responsibilities of financial and operating personnel, and expanding financial staff involvement in planning, budgeting, the development of cost, and performance measurement systems, pricing, etc.</p>	<p>Financial objectives and general policies have been incorporated into documents defining Financial Roles and Responsibilities for key positions. In addition, job descriptions are being reviewed to incorporate financial duties and responsibilities.</p>	<p>Action continuing to complete for all management positions.</p>
<p><u>Organization of the Financial Function</u></p> <p>3.8 (5.15) To provide greater emphasis on the duties normally associated with the controllership function, the present organizational arrangement should be altered by dividing the responsibilities of controllership and treasury which are presently assigned to one individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controller and Treasury functions have been divided. Considerable emphasis is being placed on responsibilities of the "controller" function</li> <li>- Corporate Controller and Deputy in place.</li> </ul>	<p>Controllers' role at operating divisions to be emphasized through additions of qualified staff.</p>
<p>3.9 (5.16) In order to achieve the significant strengthening of the financial function required by the present scale and complexity of operations which is even made more acute by the predicted growth in these operations, the Company should establish a position of Vice-President, Finance.</p>	<p>Mr. J. Hardwick engaged as Vice-President, Finance-February, 1977.</p>	
<p>3.10 (5.22) The Company should ensure that its financial staff have both the technical, experience and the managerial skills required to provide effective financial leadership within the Company.</p>	<p>A program of staff additions is underway. Emphasis is on acquiring personnel to promote direct involvement in Company affairs.</p>	<p>Continuation of staff additions in the financial area.</p>
<p>3.11 (5.32) A strong system of functional direction with respect to financial matters should be established in the Company to ensure that all financial activities of Atomic Energy of Canada Limited are managed within consistently applied standards and to provide operating division financial staff with the requisite technical support.</p>	<p>The Vice-President, Finance is taking on a direct role in Company affairs, in particular, he has been made responsible for implementation of changes by the Steering Committee. This is meant to ensure consistency in respect of financial management approach.</p>	<p>Financial policies and procedures are being updated on a Company-wide basis. Role of head office finance vis-a-vis operating divisions to be clearly defined as changes are introduced.</p>
<p>3.12 (5.41) The Company should give priority to the preparation of a financial manual which would include information on financial policies and systems as well as the responsibilities, and authorities of financial staff and of operational staff with financial responsibilities.</p>	<p>Financial reporting formats have been established for operating divisions. They are currently being implemented and field tested for Power Projects and Heavy Water Projects.</p>	<p>After implementation and field testing formats to be finalized. Financial policies and procedures to be revised. Budgeting and Financial Planning Manual to be developed.</p>
<p>3.13 (5.50) Job descriptions should be prepared pursuant to the formulation of a policy on the role of financial personnel within the Company, to include all the responsibilities, duties and qualifications of each financial position. The chief financial officer of the Company should participate in this process.</p>	<p>V.P. Finance directing a program of financial organization review and preparation of complete job descriptions for each financial position in the Company.</p>	<p>Roles and Responsibilities concerning Financial Management that have been developed, are to be expanded into job descriptions.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

## FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY

PROGRAM STATUS AT MAY 6, 1977

RECOMMENDATIONS	ACTION TO DATE	FUTURE ACTION
3.14 (5.60) Delegated <u>signing authority</u> should be <u>clearly documented and communicated</u> throughout the Company and a <u>suitable control system</u> should be <u>developed</u> to monitor that this is done.	Corporate authorization Policy has been developed and approved by the Board of Directors.	Financial procedures in support of authorization policy being developed. Operating divisions to review procedures and policies in light of corporate authorization policy.
<u>Cost Estimating and Project Control</u> 3.15 (6.45) The Company should assign a high priority to developing and implementing a comprehensive cost estimating and project control system, incorporating at least the following features:		
<u>Organization</u> - assignment of responsibilities to various groups; - review, approval and communication procedures; - policy regarding <u>interdivisional charges</u> .	A thorough study of project management systems has been completed and an action plan to introduce substantial improvements is being implemented.	Implementation to continue.
<u>Estimating</u> - standards of <u>project definition</u> , including basic design and engineering data; - for preparing <u>cost estimates</u> , standards and bases, including provisions for contingencies and warranties; - <u>cash flow projections</u> ; - <u>checklist</u> to ensure completeness.	<u>Power Projects</u> The essential features include redefinition of work packages so that accountability, responsibility and control can be achieved at all levels of project management.  There are major changes, for which an implementation team consisting of six full-time AECL professionals (working jointly with consultants) has been established under the direction of a management implementation committee. The work has been divided among six study teams.	Complete financial evaluation on all major projects to be carried out.  Implementation to continue Estimating Manual and Project Financial manual being developed.  HWT to benefit from control features under development at Power Projects.
<u>Pricing</u> - pricing, risk evaluation and collection policies for nuclear reactors and heavy water; - timing and duration of validity of estimates, including post-bid or negotiation revisions.	<u>Heavy Water Projects</u> Project Management requirements have been defined and discussed with principal contractors. Implementation is underway.	
<u>Project Control</u> - standards for project management and information systems to ensure appropriate integration with corporate financial reporting systems; - control of contingency and escalation estimates; - extent to which project management may rely on data produced by suppliers; - data reliability - frequency of updating costs to complete; - standards for report content, frequency and timeliness of reporting.		

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

## FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY

PROGRAM STATUS AT MAY 6, 1977

RECOMMENDATIONS	ACTION TO DATE	FUTURE ACTION
<p><u>Electronic Data Processing</u></p> <p>3.16 (7.19) The service Responsibilities of the head office electronic data processing group should be expanded to encompass the entire organization. Procedures should be developed to ensure for electronic data processing services are provided with uniform quality and consistency throughout Atomic Energy of Canada Limited.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• development and communication of a policy establishing the responsibilities and authorities of the systems group, including their involvement in overall management information system;</li> <li>• the assignment to the systems group of a company-wide responsibility for electronic data processing services related to financial and operational management information systems;</li> <li>• preparation of a corporate plan covering the scope, development and implementation of electronic data processing systems;</li> <li>• establishment of functional relationships between staff and the development of communications links to identify areas where electronic data processing services need improvement and where common solutions can be shared by operating divisions;</li> <li>• co-ordination of hardware, software and human resources to ensure an adequate level of electronic data processing support; and</li> <li>• establishment of a program to monitor and assess the efficiency and effectiveness of electronic data processing services throughout Atomic Energy of Canada Limited including such matters as cost, quality, etc.</li> </ul>	<p>EDP operating divisions' requirements have been given preliminary assessment.</p> <p>Complete review of Corporate EDP function has been initiated.</p>	<p>Action plan being developed.</p>
<p><u>Internal Audit</u></p> <p>3.17 (9.11) To provide for a more effective internal audit the group should be relieved of all non-audit activities, all pre-audit; financial manual preparation and accounting responsibilities should be reassigned to other financial staff.</p>	<p>This has been accomplished.</p>	

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

## FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY

## PROGRAM STATUS AT MAY 6, 1977

RECOMMENDATIONS	ACTION TO DATE	FUTURE ACTION
3.18 (8.12) An operational audit role should be established and staffed appropriately.	No action	
3.19 (8.20) In order to ensure the independence and objectivity of the internal audit group the Manager, Audit and Procedures control, should report to a Vice-President, Finance proposed earlier or to the Audit Committee which presently exists.	Manager Internal Audit being sought to report to V.P. Finance.  Audit Committee will review program and findings.	
3.20 (8.21) In order to establish better reporting and supervisory relationships within the internal audit group the extent of audits and priorities should be reviewed and challenged regularly.	This will be one of the responsibilities of the Audit Committee.	
<p>3.21 (8.26) In order to make the internal audit function more effective and provide better input to the management process, the following steps should be taken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>the scope of internal audit should be broadened to include a review of procedures and techniques related to budget preparation, budgetary control and internal financial reporting, as well as all aspects of electronic data processing;</li> <li>systems based audit techniques should be progressively introduced until all significant financial systems have been included;</li> <li>internal control questionnaires used by the internal audit group should be designed to meet the needs of Atomic Energy of Canada Limited;</li> <li>internal audit reports should be improved by documenting the extent of work done and clarifying the implications of audit observations; and</li> <li>internal audit files should be fully documented.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recruitment program is underway emphasizing strong financial audit capabilities.</li> <li>Consideration will be given later to extending the scope, including such areas as operational auditing.</li> <li>The Manager, Internal Audit, when appointed will be called on to develop a staffing and action plan.</li> </ul>
<p><u>Financial Planning</u></p> <p>3.22 A concerted effort should be made to formulate an integrated long-term financial plan. Such a plan should be subject to continuous review and all changes should be subject to approval by the Board of Directors.</p>	Financial planning function established directly under V.P. Finance. Format and guidelines, consistent with revised management reports, have been developed.	<p>Completion of a Short Term Plan based on existing commitments.</p> <p>Long Term Plan to follow.</p> <p>Financial Planning and Budgeting Manual to be developed.</p>

AUDITION GENERAL'S REPORTFINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDYPROGRAM STATUS AT MAY 6, 1977

RECOMMENDATIONS	ACTION TO DATE	FUTURE ACTION
<u>Financial Reporting</u> 3.23 The Company should undertake a systematic review of financial reports in its Heavy Water, Power Projects and Research and Development Divisions to ensure that their content and format stress accountability for the financial results of operations compared to objectives and goals set by management.	Under implementation.	

## APPENDIX "PA-217"

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

May 10, 1977

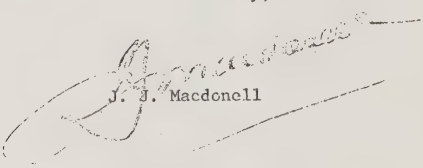
Mr. Allan Lawrence, M.P., Q.C.,  
Chairman,  
Standing Committee on Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.

Dear Mr. Lawrence:

During your Committee's afternoon sitting on April 19, 1977, I stated that I had received legal advice on the reporting responsibilities of the auditor of a Crown corporation under Section 77(1) of the Financial Administration Act. I have since received a written opinion on this matter from my legal adviser, Mr. Gordon Dunnet, Q.C., of the firm Borden & Elliot, and I am enclosing it for the information of the members of the Public Accounts Committee.

In the statement that I made to the Committee on April 19, I provided information on the taxation of Crown corporations which had been requested by a member at an earlier meeting. You requested that I make available to the Committee a list disclosing the tax status of each Schedule D Crown corporation. This list is also enclosed.

Yours sincerely,

  
J. J. Macdonell

Encs.

CABLE AJO 7655 "BESK"  
TELEX 06-22687

TELEPHONE (516) 762-6081  
TELECOPIER

*Borden & Elliot*  
*Barristers and Solicitors*

B. V. ELLIOT, O.C.  
W. GUSON GRAY, O.C.  
W. S. ROBERTSON, O.C.  
W. R. TIER, O.C.  
I. A. McEwan, O.C.  
D. A. B. STEEL  
J. A. COATES  
C. CHRA, O.C.  
J. H. Mc. McNair  
S. B. SCOTT  
L. A. WRIGHT  
G. E. THOMPSON  
P. R. BRAUND  
D. S. FERGUSON  
P. W. HAND  
M. S. ALLEN

J. T. JOHNSON, O.C.  
W. L. N. FOMERVILLE, O.C.  
B. FOMINAN, O.C.  
D. A. L. BIRNELL, O.C.  
K. W. SCOTT, O.C.  
J. D. HOLDING, O.C.  
W. R. MURRAY, O.C.  
R. A. STRADIOTTO, O.C.  
J. P. BORDEN  
T. A. SWZENENY  
J. F. T. WARRIN  
B. J. M. LORENZ  
E. A. AYERS  
L. H. SALTMAN  
B. C. KEITH

H. R. McEwen, O.C.  
R. C. MEECH, O.C.  
R. A. F. SUTHERLAND, O.C.  
GORDON, GUNNET, O.C.  
D. M. HARTLEY, O.C.  
GARTH MANNING  
N. J. MUNN  
J. D. BROOKS  
R. LEE WOODS  
D. L. MACDONALD  
H. J. D. A. DICKIE  
B. LISOWSKI  
W. T. PAS-SEY  
W. J. McNEILL  
T. P. BATES

*Bank of Canada Building*  
*250 University Avenue*  
*Toronto, Canada*  
*M5H 3G9*

PLEASE REFER TO:

April 26, 1977.

Mr. J. J. Macdonell, F.C.A.,  
Auditor General of Canada,  
151 Sparks Street,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0G6

Dear Mr. Macdonell:

You have requested my opinion as to whether or not the words "and the auditor shall call attention to any other matter falling within the scope of his examination that in his opinion should be brought to the attention of Parliament" appearing in Section 77(1) of the Financial Administration Act (the "Act") are to be construed ejusdem generis and thus restricted by the earlier provisions of Section 77(1) of the Act.

I am not aware of any reported case where Section 77(1) of the Act has been judicially considered. However, a consideration of the general tenor of the provisions of the Act relating to the Auditor General and the auditor of Crown corporations and of the specific provisions relating to their respective reporting duties lead irresistibly to the conclusion that the words in question are not to be construed ejusdem generis to the words and phrases appearing earlier in Section 77(1) of the Act.

One expression of the legal rule of construction applicable in the present circumstances is that of Rigby, L.J., who stated that "the main principle upon which you must proceed is to give all words their common meaning: you are not justified in taking away from them their common meaning unless you can find something reasonably plain upon the face of the document itself to shew that they are not used with that meaning, and the mere fact that general words follow specific words is certainly not enough" (Re Anderson (1895) 1Q.B., 749).

*Borden & Elliot*

Mr. J. J. Macdonell, F.C.A.

April 26, 1977.

There would appear to be no words in Section 77(1) which would reflect any intent on the part of Parliament to restrict the ambit of the words of general application under consideration.

Section 76 of the Act entitles the auditor of a Crown corporation to have access...to all records...of the corporation and to be entitled to require from the directors and officers thereof such information and explanations as he deems necessary. The ambit of Section 76 is very wide and its efficacy would be negative if the auditor were not allowed to report to the appropriate Minister under Section 77 of the Act on matters about which he had received information under Section 76.

In my view, Section 77(1) of the Act must be construed as obliging the auditor of a Crown corporation to report not only the financial and related matters specifically set forth in the early part of that Section, but also any other matter which has come to his attention in the course of his examination made pursuant to the provisions of Section 76 of the Act which in his opinion should be brought to the attention of Parliament.

What I have said above raises a question as to whether or not the auditor of a Crown corporation in his annual report to the appropriate Minister may sever his opinion with respect to the matters referred to in paragraphs (a), (b) and (c) of Section 77(1) of the Act from other matters that, in his opinion, should be brought to the attention of Parliament. In my view, the answer to this question is a qualified "Yes". If, for example, the opinion of the auditor with respect to the matters referred to in paragraphs (a), (b) and (c) of Section 77(1) of the Act were favourable and the other matters in respect of which he wished to call to the attention of Parliament were of a nature which had no bearing on the matters in this sentence first referred to, then it seems to me there is no real reason why a severance could not be made. If, however, the other matters which the auditor felt should be called to the attention of Parliament had relevance to the matters referred to in paragraphs (a), (b) and (c) of Section 77(1) of the Act obviously there could be no severance.

Yours faithfully,

*h.w. Turner*

INCOME TAX STATUS OF CROWN CORPORATIONS INCLUDED  
IN SCHEDULE D OF THE FINANCIAL ADMINISTRATION ACT

Exempt from income tax:

Federal Business Development Bank

Export Development Corporation

Inactive in 1976:

Federal Mortgage Exchange Corporation

Petro-Canada

Profitable in 1976 and paid income tax:

Central Mortgage and Housing Corporation

Polysar Limited

Canada Deposit Insurance Corporation

Tele globe Canada

Profitable in 1976 and did not pay income tax  
because of losses carried forward:

Eldorado Nuclear Limited

Freshwater Fish Marketing Corporation

Unprofitable in 1976:

Air Canada

Cape Breton Development Corporation

National Railways (Canadian National Railways)

Canadian Broadcasting Corporation

Eldorado Aviation Limited

Farm Credit Corporation

Northern Transportation Company Limited

Atlantic Pilotage Authority

Laurentian Pilotage Authority

Fresh Lakes Pilotage Authority

Pacific Pilotage Authority

St. Lawrence Seaway Authority

Seaway International Bridge Corporation Limited

## APPENDICE «PA-202»

Boîte postale 6100, Succursale A,  
Montréal (Qué) H3C 3H5

Le 27 avril 1977

Monsieur J.D.W. Campbell  
Greffier du Comité permanent des  
comptes publics  
Chambre des communes  
Division des comités et de la législation privée  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A7

Objet: Votre lettre du 31 mars 1977  
Étude de la gestion et du contrôle financiers

Monsieur,

La lettre que vous avez adressée à M. André Lamy renfermait des formulaires destinés à l'Office pour qu'il y mette à jour les commentaires qu'il aurait à formuler sur les observations et les recommandations de l'Auditeur général portant sur l'Office national du film, qui figurent dans son rapport pour l'année financière terminée le 31 mars 1976, au sujet de l'étude de la gestion et du contrôle financiers.

Vous trouverez, ci-joint, les formulaires en question dûment remplis en anglais et en français.

Veillez agréer, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

Le directeur de l'administration  
M. Devlin

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILIN

Observations et recommandations de l'Auditeur Général

## ROLE DE LA FONCTION FINANCIÈRE

Le rôle que devrait jouer la fonction financière au sein de l'Office n'a pas été entièrement reconnu et accepté. L'ensemble du contrôle financier et des rapport connexes a souffert de cet état de choses. Les agents financiers et les administrateurs d'unité des directions des opérations assument des fonctions et des responsabilités pour la gestion et le contrôle financiers, mais ils relèvent directement de gestionnaires qui ne sont pas chargés des finances, ce qui limite la circulation des renseignements financiers nécessaires à un établissement valable des rapports et à un contrôle solide pour l'ensemble de la fonction.

- Le rôle et l'autorité fonctionnelle du service des Finances devraient être définis plus clairement afin d'assurer une bonne circulation des renseignements financiers, au sein de l'Office, condition de base d'un système satisfaisant de contrôles et d'établissement des rapports.
- Un groupe central devrait être établi pour coordonner la mise sur pied et la mise en oeuvre de systèmes automatisés de renseignements financiers et de gestion, y compris l'élaboration des plans à long terme.
- Une étude devrait être faite pour déterminer l'étendue et les causes, s'il en est, des doubles emplois en matière de rapports informatisés; ces doubles emplois devraient être supprimés.

Commentaires de l'Office en date du  
Juillet 1976Commentaires de l'Office en date  
du 31 Mars 1977

Recommandation acceptée. Nous étudierons et éclaircirons ce sujet lorsque nous jugerons que des améliorations peuvent être apportées.

Les lignes d'autorité ont été définies plus clairement et communiquées à tous les intéressés.

Recommandation acceptée. Cela se fera pendant l'année financière en cours.

Un comité central a été mis sur pied tel que recommandé.

Recommandation acceptée. Cette étude est en cours et se terminera pendant l'année financière actuelle.

Ceci fait l'objet d'une étude tant qu'aux rapports existants et à mesure que des nouveaux besoins sont considérés.

**RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL**  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILM

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'Office en date du 31 Mars 1977	
<p><b>DIFFUSION DES EXIGENCES FINANCIERES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'Office devrait tenter de mener à terme aussitôt que possible la rédaction de son guide d'administration financière et l'ordre de priorité de cette tâche devrait être relevé.</li> </ul>	<p>Un guide complet d'administration financière est en préparation. Quelques parties ont été publiées et nous prévoyons terminer les autres pendant l'année fiscale en cours.</p>	<p>Des nouvelles sections ont été ajoutées tard dans l'année financière et nous prévoyons que la balance des sections auront été complétées tôt dans la nouvelle année financière.</p>
<p><b>FACTURATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afin de renforcer les contrôles exercés sur les revenus, l'Office devrait envisager la centralisation à Montréal de la fonction de facturation. De plus, les factures de l'Office devraient indiquer que les paiements ne doivent être envoyés qu'au bureau de Montréal.</li> </ul>	<p>Cette recommandation est actuellement à l'étude.</p>	<p>Un nombre de changements ont été faits conformément à la recommandation.</p>
<p><b>DISTRIBUTEURS PRIVES</b></p> <p>L'Office passe des contrats avec des distributeurs privés pour la distribution de ses films dans les cinémas, ainsi que pour la distribution de la plus grande partie de sa distribution contractuelle à l'étranger. Ces contrats permettent entre autres de présenter à l'Office en temps opportun les rapports sur la distribution et de ventiler les revenus entre l'Office et le distributeur.</p> <p>Le service des Finances devrait instaurer un système qui permettrait de s'assurer que les rapports de distribution sont produits en temps voulu pour tous les films stipulés par contrat avec des distributeurs privés.</p>	<p>Nous élaborons actuellement un système qui sera mis en application d'ici la fin de l'année financière.</p>	<p>Un système fonctionnel tel que recommandé.</p>

**RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL**  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILM

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'Office en date du 31 mars 1977	Commentaires de l'Office en date du 31 Mars 1977
<p>• Un représentant attiré de la direction de la Distribution devrait examiner et signer tous les rapports de distribution privée pour indiquer qu'il approuve les renseignements fournis.</p>	<p>Nous donnerons suite à cette recommandation sans délai.</p>	<p>La procédure qui a été recommandée est maintenant en vigueur.</p>
<p><b>CONTRATS AVEC LES PIGISTES ET LES EMPLOYES OCCASIONNELS</b></p> <p>• L'Office devrait adopter des formules types de contrat pour l'emploi des pigistes et du personnel occasionnel.</p>	<p>Nous donnons suite à cette recommandation.</p>	<p>L'Office adoptera des formules types de contrat à compter du 1er mai.</p>
<p><b>ACHATS</b></p> <p>• L'Office devrait instituer une politique et des procédés exhaustifs portant sur les "cotes de prix" à obtenir des fournisseurs et l'émission des bons de commande.</p>	<p>Nous développons et perfectionnons actuellement les procédés en question qui seront publiés d'ici octobre 1976.</p>	<p>La mise en vigueur des procédés en question a été retardée à la suite de maladie dans cette section, mais nous espérons compléter ce projet tôt dans la nouvelle année financière.</p>
<p><b>EMISSION DES CHEQUES ORDINAIRES</b></p> <p>• L'Office devrait voir à l'application rigoureuse de sa politique et de ses procédés sur l'émission des chèques ordinaires en vue d'assurer un partage approprié des responsabilités pour ce qui est de la demande et de la distribution de ces chèques.</p>	<p>Nous avons adopté dernièrement des procédés précis à ce sujet. Nous surveillerons plus étroitement le degré d'observance de ces procédés.</p>	<p>Le partage approprié des responsabilités est maintenant observé.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Année financière terminée le 31 mars 1976)		Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILM
Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'Office en date du Juillet 1976	Commentaires de l'Office en date du 31 Mars 1977
<p><b>EMISSION DES CHEQUES DE PAIE</b></p> <p>Le ministère des Approvisionnements et Services prépare et émet les chèques de paie d'après les documents de base que l'Office lui fournit. Selon le système actuel, le même employé peut signer les documents de base reliés à la paie et les formules de changements de situation des employés en vertu des articles 26 et 27 de la Loi sur l'administration financière. De plus, un seul employé signe la liste qui est présentée au ministère des Approvisionnements et Services aux fins d'émission des chèques de paie pour le temps supplémentaire.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• L'Office devrait s'assurer que la délégation des pouvoirs de signer les documents reliés à la préparation de la paie assure un partage approprié des responsabilités, comme le stipule la Loi sur l'administration financière.</li></ul>	<p>Voir la réponse donnée sous la rubrique: émission des chèques ordinaires.</p>	<p>Un remaniement des responsabilités a été effectué tôt dans la nouvelle année financière et le nouveau système est conforme aux stipulations de la Loi sur l'administration financière.</p>
<p><b>DISTRIBUTION DES CHEQUES DE PAIE AUX EMPLOYES OCCASIONNELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La distribution des chèques de paie aux employés occasionnels devrait être assurée par une personne indépendante de l'autorisation et de la demande de paiement.</li></ul>	<p>Voir la réponse donnée sous la rubrique: émission des chèques ordinaires.</p>	<p>Ceci est en voie d'être mis en vigueur.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILM

Observations et recommandations de  
l'Auditeur général

Commentaires de l'Office en date du  
juillet 1976

Commentaires de l'Office en date  
du 31 mars 1977

**CONTROLE DE LA PAIE**

- Afin de renforcer le contrôle exercé sur ses dépenses de payé, l'Office devrait comparer régulièrement les listes des chèques de paie émis que lui fournit le ministère des Approvisionnement et Services avec les listes informatisées du personnel et les registres de présence approuvés par les gestionnaires de service.

Voir la réponse donnée sous la rubrique:  
émission des chèques ordinaires.

Ceui est en voie d'être mis en vigueur.

**RECEPTION DES CHEQUES**

- Il conviendrait que l'ouverture du courrier reçu se fasse en présence de deux employés. Tous les chèques reçus devraient être inscrits sur une liste et comparés par la suite aux bordereaux de dépôt.

Les procédés actuels exigent que le courrier qui ne porte pas de nom soit ouvert en présence de deux personnes. La seconde partie de la recommandation sous-entend que tout le courrier devrait être ouvert avant d'être remis aux directions ou aux personnes afin de s'assurer que les chèques ou autres formes de paiement sont consignés immédiatement. Bien qu'en principe nous soyons d'accord avec cette recommandation, nous connaissons bien les problèmes qui accompagnent l'ouverture de tout le courrier. Néanmoins, nous examinerons plus à fond cette recommandation.

Le courrier qui ne porte pas de nom est maintenant ouvert en présence de deux personnes dans un bureau central de services et tous les chèques reçus sont inscrits sur une liste et comparés par la suite aux bordereaux de dépôt. Des procédés ont été mis en vigueur afin d'assurer dans la mesure du possible que le courrier contenant des chèques ne soit pas adressé à un individu.

Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILM

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de  
l'Auditeur général

- L'Office devrait publier et énoncer des procédés pour s'assurer que les chèques reçus autrement que par courrier, y compris le remboursement des avances de voyage, sont transmis directement à une secrétaire des Services administratifs indépendante de la section des Voyages et chargée de porter ces chèques sur une liste en vue de leur comparaison ultérieure avec les bordereaux de dépôt.

AVANCES DE VOYAGE AUX EMPLOYES

- En vue d'assurer la perception de toutes les avances de voyage dues par les régistes ou les employés occasionnels, l'Office devrait mettre sur pied un système de retenue du dernier paiement aux termes du contrat jusqu'à ce que l'avance soit acquittée.
- L'Office devrait énoncer sa politique et ses procédés sur les avances de voyage et les reliefs de dépenses. La haute direction devrait prendre des mesures pour assurer l'application de cette politique et de ces procédés.

Commentaires de l'Office en date du  
juillet 1976

Recommandation acceptée. Nous y avons donné suite.

Nous avons actuellement un système qui oblige à rendre compte des avances faites à des employés par contrat ou à d'autres employés temporaires, mais nous savons qu'il comporte des faiblesses et nous prendrons des mesures correctives pendant l'année financière en cours.

Les directives actuelles seront examinées et, s'il y a lieu, mises à jour et renforcées. Elles seront en vigueur d'ici octobre 1976.

CONTROLE DES ACCESSOIRES

- L'Office devrait reconsidérer sa politique et ses procédés relatés aux accessoires et déléguer à un employé attiré le pouvoir de conserver ces accessoires et de s'en débarrasser.

Commentaires de l'Office en date  
du 31 Mars 1977

Cette recommandation n'exige pas qu'on y donne suite davantage.

Des procédures satisfaisantes sont maintenant en vigueur.

La directive et les procédés ont été émis de nouveau et communiqués à tous les intéressés. Les mesures ont été adoptées afin de s'y conformer.

Nous avons révisé nos procédés et ils seront mis en vigueur dans la nouvelle année financière.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILM

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'Office en date du Juillet 1976	Commentaires de l'Office en date du 31 Mars 1977
<p><b>CONTROLE DES PELLICULES ET DES BANDES VIERGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Par l'établissement d'un contrôle amélioré sur les pellicules et les bandes magnétiques vierges, l'Office devrait veiller à ce que ce contrôle soit exercé sur la distribution des pellicules et des bandes de même que l'usage qui en sera fait.</li> </ul>	<p>Recommandation acceptée. Le besoin d'un système de contrôle amélioré a été reconnu et nous élaborons actuellement de nouvelles méthodes de contrôle. Nous prévoyons mettre ces méthodes en application d'ici octobre 1976.</p>	<p>De nouvelles méthodes de contrôle ont été mises en vigueur et font l'objet d'une étude continue.</p>
<p><b>CONTROLE MATERIEL DES IMMOBILISATIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'Office devrait modifier sa méthode de vérification matérielle des immobilisations et se concentrer davantage sur les articles attrayants et difficiles à contrôler.</li> </ul>	<p>Recommandation acceptée. Au cours de la prochaine réunion du Comité de contrôle du matériel, nous étudierons la manière dont nous pourrions donner suite à cette recommandation.</p>	<p>Des procédés modifiés sont maintenant prévus lors de la vérification du matériel des immobilisations qui se fait sur une base cyclique.</p>
<p><b>CONGES ANNUELS ET PRESTATIONS DE FIN D'EMPLOI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Puisque l'Office utilise la méthode de comptabilité d'exercice, elle devrait comptabiliser le passif contracté à l'égard des congés annuels et des prestations de fin d'emploi.</li> </ul>	<p>Recommandation acceptée. C'est ce qui a été fait pour les états financiers de 1975-1976.</p>	<p>Cette recommandation n'exige pas qu'on y donne suite davantage.</p>
<p><b>VERIFICATION INTERNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'Office devrait se doter d'un programme de vérification interne assez vaste pour être sûr que tous les domaines importants de ses opérations font l'objet d'une vérification dans un délai raisonnable.</li> </ul>	<p>Recommandation acceptée. Nous y donnerons suite pendant l'année financière en cours.</p>	<p>Un programme de vérification interne a été mis sur pied tel que recommandé.</p>

**RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL**  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILM

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'Office en date du Juillet 1976	Commentaires de l'Office en date du 31 Mars 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il faudrait étudier la possibilité de faire appel aux services de vérificateurs externes pour exécuter les vérifications financières sous la surveillance d'un vérificateur interne, ce qui permettrait à ce dernier d'avoir le temps voulu pour effectuer les vérifications de gestion.</li> </ul>	<p align="center">Recommandation acceptée.</p>	<p>Nous faisons appel aux services des vérificateurs du ministère des Approvisionnements et Services.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Afin d'assurer son indépendance, le vérificateur interne devrait relever directement du Conseil des gouverneurs ou d'un comité du Conseil.</li> </ul>	<p>Cette question sera examinée à la prochaine réunion du Conseil des gouverneurs.</p>	<p>Le vérificateur interne relève du sous-ministre quant à son travail quotidien et annuellement ou plus fréquemment s'il le juge nécessaire au bureau des gouverneurs.</p>
<p align="center"><b>CONTROLE BUDGETAIRE – PRODUCTION DE FILMS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'Office devrait songer à modifier son système de coûts en ce qui concerne la production des films de façon à rendre compte plus fidèlement des coûts de ces derniers.</li> </ul>	<p>Nous comprenons par là qu'il faut y faire figurer des frais pour (1) le coût des services de liaison quant à la production des films commandités, (2) l'amortissement du matériel et (3) les services offerts gratuitement par d'autres ministères.</p> <p>Nous avons examiné à l'occasion le point (1) et il fera l'objet d'une étude plus approfondie. Nous ne voyons pas comment nous pourrions satisfaire aux exigences (2) et (3) compte tenu d'une part, des dispositions de la Loi nationale sur le film en ce qui concerne le capital et d'autre part, de la confusion qui régnerait dans la présentation des rapports et du budget des dépenses de l'Office du film suite à l'imputation de services payés à même les crédits d'autres ministères.</p>	<p>Nous comprenons par là qu'il faut y faire figurer des frais suivants dans notre système de coûts: l'amortissement du matériel et les services offerts gratuitement par d'autres ministères. Nous nous voyons pas comment nous pouvons satisfaire à ces exigences pour les raisons qui ont été données en juillet 1976.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILM

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'Office en date du juillet 1976	Commentaires de l'Office en date du 31 Mars 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il faudrait entreprendre une étude en vue d'améliorer la qualité des rapports dans lesquels les coûts des films individuels produits sont comparés au budget. Des rapports appropriés devraient être présentés à la haute direction pour qu'elle soit en mesure d'évaluer la situation et de prendre des mesures correctives s'il y a lieu.</li> </ul>	<p>Recommandation acceptée. Une étude est en cours et nous prévoyons mettre en oeuvre un système amélioré de rapports pendant l'année financière en cours.</p>	<p>Nous prévoyons qu'un nouveau système sera en vigueur tôt dans la nouvelle année financière.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les surplus budgétaires que l'on prévoit dépasser les lignes directrices établies devraient être signalés sans délai au commissaire adjoint à la cinématographie pour qu'il puisse prendre les mesures utiles.</li> </ul>	<p>Recommandation acceptée. Nous donnerons suite à cette recommandation pendant l'année financière en cours.</p>	<p>Cette recommandation est maintenant observée.</p>

CONTROLE BUDGÉTAIRE --  
REPARTITION DES COÛTS INTERNES

Au cours des années antérieures, les coûts fixes de la direction des Services techniques qui n'ont pas été tous absorbés ont été répartis entre les départements de production à la fin de l'année seulement. Cette façon de procéder complique le système budgétaire. À compter de l'année financière 1976-1977, les départements de production se sont entendus pour absorber les coûts fixes de cette direction en fonction de l'usage qui a été fait des ressources par le passé.

Ce système de répartition des coûts fixes a pour but d'assurer l'usage maximum et rationnel des ressources internes de l'Office et de renforcer le contrôle budgétaire. Nous sommes d'avis, toutefois, que l'approche différente qu'ont adoptée les départements de production anglaise et française à l'égard de ce système ira à l'encontre du but visé.

Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILIN

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'Office en date du juillet 1976	Commentaires de l'Office en date du 31 Mars 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>La haute direction de concert avec le service des Finances, devrait donner aux départements de production des directives explicites afin que l'intention et le but du système de répartition des coûts fixes soient rigoureusement respectés.</li> </ul>	<p>Recommandation acceptée. Une évaluation rigoureuse est effectuée actuellement dans ce domaine et des mesures correctives seront prises sans délai.</p>	<p>Nous avons corrigé cette lacune dont il est question dans le système.</p>
<p>CONTROLE BUDGETAIRE - ANALYSE DES ECARTS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tout le budget d'exploitation de l'Office devrait être réparti chaque mois et les états financiers préparés par le service des Finances devraient comprendre des analyses détaillées de tous écarts importants par rapport au budget.</li> </ul>	<p>Nous étudierons les avantages des budgets mensuels et des analyses détaillées des écarts et nous donnerons suite à cette recommandation lorsque nous jugerons qu'il y a lieu de le faire.</p>	<p>Des analyses détaillées de tous écarts importants sont faits en se servant d'autres critères.</p>
<p>ETATS FINANCIERS INTERNES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il faudrait entreprendre une étude pour évaluer le système actuel d'établissement des rapports financiers, et des mesures s'imposeraient pour améliorer ledit système afin de fournir à la gestion les outils nécessaires au processus de prise de décisions, et afin d'apprécier les gestionnaires en ce qui a trait au rendement de leurs subordonnés.</li> </ul>	<p>Nous évaluons actuellement le système de rapports financiers et nous donnerons suite, progressivement, aux recommandations qui nous ont été faites visant son amélioration.</p>	<p>Nous évaluons le système de rapports financiers régulièrement et des ajustements sont faits quand ils sont requis.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il faudrait étudier la possibilité de répartir les services non-ais gratuitement selon les activités auxquelles ils se rattachent, ce qui permettrait de divulguer avec plus d'exactitude leur coût réel.</li> </ul>	<p>Nous étudierons cette question aux fins de la présentation des états financiers.</p>	<p>Cette recommandation est à l'étude en vue de l'appliquer aux états financiers de la fin de l'année qui sont en voie de préparation.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE NATIONAL DU FILA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'Office en date du Juillet 1976	Commentaires de l'Office en date du 31 Mars 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le système de comptabilité de l'Office devrait être modifié de façon à garantir que toutes les dépenses subies sont comptabilisées au cours de la période appropriée. En conséquence, les états financiers mensuels reflèteraient avec plus de précision les résultats de l'exploitation.</li> </ul>	<p>Nous élaborons présentement un système plus satisfaisant concernant la comptabilisation des engagements et nous le mettrons en application pendant l'année financière en cours.</p>	<p>Nous avons fait du progrès afin de nous assurer que toutes les dépenses subies soient comptabilisées dans nos états mensuels et nous continuons à perfectionner le système.</p>

## APPENDICE «PA-203»

Le 29 avril 1977

Monsieur J.D.W. Campbell  
Greffier du comité permanent  
des comptes publics  
Chambre des Communes  
Ottawa, Ontario

Monsieur,

Objet: Étude sur la gestion et le contrôle financiers

Comme vous le demandiez dans votre lettre du 31 mars 1977, je joins à la présente un relevé des récents commentaires faits par Statistique Canada sur les observations et recommandations énoncées en août 1976 par l'auditeur général concernant l'Étude sur la gestion et le contrôle financiers menée l'an dernier.

Veuillez agréer, monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Le Statisticien en chef,  
Peter G. Kirkham

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976.	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p><b>ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIÈRE COMPTABLE ET LIENS FONCTIONNELS</b></p> <p>A l'extérieur de la direction des Finances et de l'Administration, il y a des postes comportant des responsabilités financières qui ne relèvent pas directement du fonctionnaire supérieur des finances.</p> <p>Statistique Canada devrait décrire clairement et faire savoir la façon dont sont liés organiquement au fonctionnaire supérieur des finances tous les postes de nature financière qui ne sont pas sous sa dépendance immédiate, de façon à donner à la fonction financière la conduite et l'orientation dont elle a besoin.</p> <p><b>GUIDE FINANCIER</b></p> <p>Statistique Canada ne possède pas actuellement de guide complet exposant les questions administratives en matière financière. Quelques unités organisationnelles possèdent leur propre guide et un guide financier est en préparation depuis quelque temps.</p>	<p>Bien qu'il y ait dans la division des Opérations régionales et du Recensement des postes de nature financière qui relèvent directement des gestionnaires organiques y rattachés, le lien organique de ces postes avec l'agent en chef des finances est connu et accepté par la haute direction organique en cause. Cependant, nous reconnaissons que ce lien pourrait être mieux décrit et communiqué, de façon à ce que l'ensemble de la gestion et du personnel le comprenne bien et le respecte.</p>	<p>Pour plus de clarté, les liens organiques dont il est question sont maintenant expliqués au chapitre 13.03 du nouveau guide financier du Bureau ainsi que dans d'autres documents publics officiels.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Il faudrait en priorité rédiger et publier un guide administratif et financier complet, dans lequel seraient intégrés tous les guides actuels, et qui serait à l'usage de tout l'organisme. Si d'autres directives ou indications spéciales pour l'administration financière s'avèrent essentielles, le fonctionnaire supérieur des finances devrait les examiner et déterminer si elles sont acceptables et compatibles avec le guide de l'organisme. Ces directives ou indications spéciales devraient être incluses dans le guide de l'organisme s'il y a lieu.</p>	<p>Le besoin d'un guide financier complet a été repéré comme une exigence essentielle il y a de nombreux mois. Les ressources limitées et un volume de travail urgent à accomplir sont des facteurs qui expliquent le retard de sa production. Le guide est en voie d'impression et sera distribué avant le 1<sup>er</sup> septembre 1976. Son contenu régitra toutes les instructions auxiliaires ou complémentaires ou les systèmes d'application plus locale.</p>	<p>Un guide financier a été terminé et distribué en décembre 1976. Son contenu régitra toutes les instructions auxiliaires ou complémentaires ou les systèmes d'application plus locale.</p>

## DESCRIPTIONS DE TÂCHES

Les descriptions de tâches ne sont pas révisées périodiquement. Elles ne traduisent pas toujours avec précision les responsabilités et les fonctions financières ou les changements qui y sont apportés.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Les descriptions de tâches des postes comportant des responsabilités financières devraient être tenues à jour et revues méthodiquement afin de s'assurer qu'elles tiennent compte des fonctions et des responsabilités attribuées normalement aux postes en cause.</p> <p>DEPENSES ET REVENUS APPROVISIONNEMENTS</p> <p>Les documents utilisés pour les approvisionnements ne comportent pas d'espace réservé à l'agent autorisé pour signer en vertu de l'article 25(1) de la Loi sur l'administration financière. Par conséquent, la responsabilité consistant à certifier la disponibilité des fonds n'est pas clairement reconnue.</p>	<p>Suite à un programme amorcé l'année dernière, toutes les descriptions de tâches du Ministère sont actuellement l'objet d'une étude de la concordance du travail exécuté et du texte. Par ailleurs, une vérification par sondage a été mise sur pied pour s'assurer que les descriptions des tâches ont été revues au cours des deux dernières années. Pour être sûr que l'élément de base du programme de vérification par sondage est au point, tous les postes de nature financière et administrative seront étudiés lorsque le rendement du titulaire viendra à l'étude durant la prochaine année.</p>	<p>Comme nous l'indiquions en août 1976, tous les postes comportant des responsabilités financières seront étudiés en même temps que le rendement du titulaire, en mai ou en juin 1977, pour établir une base concrète à la méthode d'échantillonnage utilisée généralement à Statistique Canada.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Statistique Canada devrait réviser les documents utilisés pour les approvisionnements afin de réserver un espace pour la certification en vertu de l'article 25(1) de la Loi sur l'administration financière.</p> <p>VERIFICATION A PRIORI</p> <p>Il n'existe pas de timbre pour démontrer que le travail de vérification a priori a été correctement effectué et pour identifier les personnes chargées des étapes de vérification a priori en cours.</p> <p>Il faudrait concevoir un timbre de vérification a priori et le distribuer à tous les bureaux chargés de la vérification a priori des paiements de façon à permettre au personnel de démontrer qu'il a exécuté toutes les étapes requises.</p>	<p>Tous les documents utilisés pour les approvisionnements ont été dûment signés en vertu de l'article 25(1). Toutefois, nous acceptons la recommandation selon laquelle il faudrait prévoir sur les documents un espace pour la certification afin de rendre plus explicite l'exigence voulant que la disponibilité des fonds soit certifiée et nous donnerons suite à cette recommandation.</p> <p>Un timbre de vérification a priori sera conçu et des méthodes efficaces seront mises en application.</p>	<p>Nos documents utilisés pour les approvisionnements ont été révisés et comportent un espace pour la certification en vertu de l'article 25(1) de la LAF.</p> <p>Un timbre de vérification à priori a été conçu et commandé. Des méthodes efficaces seront mises en application.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p><b>REVENUS, COMPTES A RECEVOIR ET RECETTES DE CAISSE</b></p> <p>Il y a un certain nombre de faiblesses dans la division des fonctions et dans les méthodes régissant les recettes de caisse.</p> <p>Les responsabilités concernant les recettes de caisse devraient être modifiées de façon à offrir une meilleure séparation des fonctions et il faudrait améliorer certaines méthodes de contrôle pour la réception, la consignation et l'écoulement des fonds.</p> <p>La dernière structure des prix reliée aux services de la division de la Diffusion des données a été élaborée en 1973 et les frais de cas services ne sont pas révisés chaque année.</p> <p>Il faudrait établir des procédures en vue de réviser annuellement les structures de prix des services de Diffusion des données pour s'assurer qu'elles reflètent les prix courants.</p>	<p>Nous étudierons les responsabilités de tous les postes où il y a recettes de caisse en vue d'obtenir le degré voulu de séparation. Nous appliquerons également des méthodes de contrôle.</p>	<p>Nous avons obtenu le degré de séparation en ajoutant un nouveau poste; des procédures ont également été mises en place pour améliorer le contrôle.</p> <p>Des dispositions ont été prises en vue de réviser annuellement les structures des prix de tous les services de la division de la Diffusion des données pour s'assurer qu'elles reflètent les prix courants.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p><b>DELEGATION DES POUVOIRS</b></p> <p>L'acte de délégation des pouvoirs n'impose pas toujours des montants limités de dollars en ce qui concerne les pouvoirs accordés, de sorte que certains des postes les plus subalternes ont le pouvoir de signer dans le cas de n'importe quel montant.</p> <p>L'acte de délégation des pouvoirs devrait imposer des montants limités en ce qui a trait aux pouvoirs accordés à des postes précis. Ces montants devraient être déterminés en fonction du niveau des postes en cause.</p> <p>La délégation des pouvoirs financiers n'est pas révisée régulièrement pour déterminer si elle s'applique toujours et si elle convient. Le Ministre actuel n'a pas signé l'acte de délégation des pouvoirs.</p> <p>La délégation des pouvoirs financiers devrait être révisée régulièrement, particulièrement s'il y a un changement de ministre. Au bureau central, des commis exercent le pouvoir de payer, alors que les agents des finances sont disponibles pour le faire.</p>	<p>Nous sommes d'accord que l'acte de délégation des pouvoirs devrait imposer des montants limités en ce qui concerne des postes précis.</p> <p>Nous sommes d'accord que l'acte de délégation des pouvoirs devrait être révisé régulièrement et chaque fois qu'il y a un changement de ministre.</p>	<p>Un acte de délégation des pouvoirs imposant des montants limités en ce qui concerne des postes précis a été émis le 1<sup>er</sup> février 1977.</p> <p>L'acte de délégation sera révisé régulièrement et chaque fois qu'il y aura un changement de ministre.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Pour satisfaire aux exigences du Conseil du Trésor, le pouvoir de payer ne devrait être délégué qu'aux postes classés au niveau deux de l'Administration financière (FH-2) ou au-dessus, ou à un niveau équivalent.</p> <p>Les fiches de spécimen de signature ne sont pas mises à jour et elles ne sont pas toujours bien remplies.</p>	<p>Cette ligne directrice est connue et acceptée. Le pouvoir de payer sera délégué au niveau approprié de responsabilité, comme il est recommandé, pourvu que l'on puisse créer des postes supplémentaires pour exécuter cette fonction.</p>	<p>Cette observation sera examinée plus en détail pendant la mise en place d'une nouvelle division des Services financiers actuellement en cours.</p>
<p>Afin de veiller à ce que les pouvoirs de signer soient dûment exercés, il faudrait tenir à jour les fiches de spécimen de signature et les réviser annuellement. Il faudrait aussi les faire approuver par les agents autorisés.</p>	<p>Les mesures nécessaires seront prises. Toutes les fiches de spécimen de signature seront révisées dans un avenir prochain et chaque année par la suite. Elles seront approuvées par les agents autorisés.</p>	<p>Les mesures nécessaires ont été prises. Toutes les fiches de spécimen de signature ont été révisées et le seront désormais chaque année.</p>
<p>ACTIF ET PASSIF, AVANCES</p> <p>Le bureau principal ne possède pas de document pour démontrer qu'on a concilié les avances non réglées par les employés avec le système de comptabilité principal.</p>		

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Il faudrait conserver une preuve documentaire indiquant qu'on a concilié les avances non réglées avec le système de comptabilité principal.</p> <p>Les avances prélevés sur le compte d'avances de fonds de roulement ne sont pas réévalués deux fois par année comme l'exige le Conseil du trésor.</p>	<p>Nous sommes d'accord sur le fait que conserver la preuve documentaire de la conciliation mensuelle des avances constituera une attestation valable de cette étape de contrôle.</p>	<p>Le bureau principal conserve les preuves documentaires de la conciliation mensuelle des avances; il envoie des instructions aux bureaux régionaux pour qu'ils fassent de même.</p>
<p>Les avances prélevés sur le compte d'avances de fonds de roulement devraient être révisés deux fois par année pour s'assurer qu'elles sont encore nécessaires aux fins des finances et de l'exploitation.</p> <p>GESTION DU MATERIEL</p> <p>Il n'existe aucune méthode de contrôle pour s'assurer que tous les achats d'immobilisations sont inscrits dans les comptes auxiliaires des stocks.</p>	<p>Comme nous n'émettons des avances permanentes qu'aux employés des bureaux régionaux et que les fonctions de ces derniers exigent qu'ils voyagent pendant toute l'année, nous avons jugé qu'une révision annuelle suffisait. Cependant, suite à la recommandation, nous les réviserons deux fois par année.</p>	<p>Nous les révisons maintenant deux fois par année.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Pour s'assurer que toutes les immobilisations ont été répertoriées, il faudrait concilier au moins une fois par année les éléments ajoutés aux comptes des stocks avec les dépenses de la période correspondante dans les articles de dépenses connexes, ainsi qu'enregistrées dans le système de comptabilité principal.</p> <p>FONDS RENOUVELABLE</p> <p>Les étapes et les facturations finales, en ce qui concerne les projets de fonds renouvelable, ne sont pas soumises à un contrôle central au moyen du pré-numérotage. Une lettre utilisée pour facturer le client ne constitue pas une formule appropriée de facturation.</p> <p>Une facture pré-numérotée devrait être utilisée comme mode de facturation.</p>	<p>Nous acceptons la recommandation voulant que les éléments ajoutés aux registres de stocks soient périodiquement conciliés avec les dépenses inscrites concernant les articles de dépense connexes, afin de s'assurer que les biens achetés ont été répertoriés.</p> <p>Nous étudierons la possibilité d'utiliser une facture comme formule de facturation.</p>	<p>Des procédures de contrôle ont maintenant été instaurées pour les principales immobilisations, y compris les machines et le matériel de bureau. Nous prévoyons étendre le système aux articles d'ameublement aussitôt qu'on aura mis au point les systèmes informatiques nécessaires à la tenue à jour automatisée des comptes <del>des clients</del>, c'est-à-dire dans les prochains mois.</p> <p>Nous avons étudié la possibilité d'utiliser une facture comme formule de facturation. Cependant, le fait que les procédures de facturation ne sont pas centralisées complique cette question; le groupe de travail du Bureau qui examine actuellement les systèmes comptables en poursuit l'étude.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Il n'existe pas de compte de contrôle, en ce qui concerne les facturations de fonds renouvelables, pour s'assurer que tous les paiements et les factures sont justifiés.</p> <p>Pour améliorer le contrôle interne, il faudrait exercer un contrôle comptable sur le total des comptes à recevoir du fonds renouvelable.</p> <p>Il n'est pas exigé officiellement que l'on obtienne l'approbation du client lorsqu'on prévoit que le coût d'un projet de fonds renouvelable dépassera l'estimation initiale.</p> <p>Il faudrait publier une directive exigeant l'approbation du client dans tous les cas où l'on prévoit dépasser l'estimation initiale du coût d'un projet de fonds renouvelable. Lorsque cet excédent sera important, il faudra conclure un nouveau contrat.</p> <p>Certains projets de fonds renouvelable ont été amorcés sans que le client ne paie à l'avance et certains projets sont insuffisamment consolidés.</p>	<p>Bien que nous jugions que des contrôles appropriés existent actuellement, un registre de contrôle plus détaillé sera préparé.</p>	<p>Nous avons établi de nouveaux dossiers qui, croyons-nous, répondront à cette exigence.</p>
<p>Il faudrait publier une directive exigeant l'approbation du client dans tous les cas où l'on prévoit dépasser l'estimation initiale du coût d'un projet de fonds renouvelable. Lorsque cet excédent sera important, il faudra conclure un nouveau contrat.</p> <p>Certains projets de fonds renouvelable ont été amorcés sans que le client ne paie à l'avance et certains projets sont insuffisamment consolidés.</p>	<p>Nous sommes d'accord qu'une formule pour le coût révisé, à l'acceptation et à l'approbation devrait être produite lorsqu'il devient évident que l'on sera en présence d'un excédent important. Cependant, en signant la formule, le client est d'accord que "le prix final sera les frais réels engagés".</p>	<p>Une étude approfondie du rouage de base de notre fonds renouvelable est prévue pour l'été 1977; ces observations seront prises en considération, de façon définitive dans le cadre des révisions qui doivent être faites.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Pour répondre aux conditions préalables des services de fonds renouvelable, il ne faut pas entreprendre les projets à moins d'avoir reçu une formule d'acceptation et l'approbation et les paiements anticipés demandés.</p> <p><b>CONTROLE BUDGETAIRE</b></p> <p>Responsabilité financière et responsabilité des gestionnaires.</p> <p>Le rapport naturel entre responsabilités financières et responsabilités opérationnelles n'existe pas à Statistique Canada par suite de la distinction organisationnelle établie entre les principales activités qui sont classées en deux catégories: domaines spécialisés et domaines fonctionnels.</p> <p>La responsabilité opérationnelle quant aux projets d'activité du niveau le plus bas, est répartie entre les divisions organisationnelles, tandis que, d'après le budget principal des dépenses, les domaines spécialisés sont financièrement responsables. Il n'y a pas, actuellement, de méthodes appropriées permettant de répartir la responsabilité du contrôle budgétaire pour les projets entre les deux domaines de manière à pouvoir déterminer facilement la responsabilité concernant les résultats budgétaires.</p>	<p>Cet énoncé est l'une des règles fondamentales de fonctionnement du Fonds et constitue la matière d'une directive annuelle du statisticien en chef.</p>	

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Statistique Canada devrait définir officiellement la responsabilité financière interne et la responsabilité des gestionnaires participant à ses principales activités. Il faudrait élaborer des méthodes pertinentes pour permettre de répartir entre ces derniers la responsabilité du contrôle budgétaire afin d'arriver à une gestion financière efficace et coordonnée.</p>	<p>Etant donné que deux gestionnaires ne peuvent pas avoir droit de regard sur la même ressource, le gestionnaire des domaines spécialisés doit atteindre les objectifs qui lui ont été fixés, en assumant la responsabilité de son budget direct et en s'assurant que les services négociés sont de bonne qualité et fournis en temps voulu. Il y a eu parfois des lacunes causées par l'estimation et l'attribution des responsabilités en matière de projets et d'activités ainsi que par les rapports les concernant. Ces problèmes ne sont pas inhabituels étant donné la structure fonctionnelle et la nature de nombreuses activités de Statistique Canada.</p> <p>Nous effectuons actuellement un examen approfondi de nos systèmes généraux de gestion interne et de la question complexe que constitue la responsabilité en matière d'activités et de projets.</p>	<p>En ce qui a trait aux observations qui figurent sous les rubriques "Le cycle budgétaire et les budgets détaillés. Analyse des écarts et Rapports financiers", et conformément aux commentaires formulés par Statistique Canada en août 1976, celui-ci a créé à la fin de 1976 un groupe de travail comprenant des experts-conseils en comptabilité et en systèmes informatiques venus de l'extérieur, pour mener une étude exhaustive de nos politiques et systèmes visant à établir les budgets, recueillir et déclarer les données sur les coûts et à déterminer les pouvoirs et les responsabilités nécessaires à une gestion appropriée et efficace dans ce secteur.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Objet: STATISTIQUE CANADA

Observations et recommandations de l'auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p><b>LE CYCLE BUDGÉTAIRE ET LES BUDGETS DÉTAILLÉS</b></p> <p>Par suite du long intervalle, qu'il y a entre la préparation des prévisions de programme, du budget principal des dépenses et des budgets d'exploitation détaillés, il se peut que les programmes de contrôle budgétaire ne contiennent plus de données réalistes sur les coûts dont les gestionnaires peuvent avoir à rendre compte.</p>		<p>A court terme, dans le cadre de l'approche par étape du groupe de travail REMAPS, nous avons pris, des décisions et rédigé des documents sur les questions de politique connexes, défini un modèle financier adapté et mis en oeuvre le 1er avril 1977 les modifications essentielles pour intégrer les différents systèmes d'information de gestion dans une structure commune basée sur des concepts de comptabilité compatibles et raisonnables.</p>
<p>Il faudrait envisager de modifier les budgets d'exploitation détaillés afin de fournir des données de contrôle budgétaire qui soient réalistes, actuelles et établies d'avance les coûts réels prévus et les activités de programmes de l'année financière qui vient.</p>	<p>Quand nous préparons les budgets d'exploitation détaillés qui découlent du budget principal des dépenses, nous apportons consciencieusement les modifications nécessaires pour fournir des structures de contrôle budgétaire qui soient efficaces et réalistes. En principe, nous convenons que les budgets d'exploitation devraient être modifiés de façon à tenir compte des coûts réels prévus. Nous nous efforçons de mieux appliquer le principe susmentionné, compte tenu des contraintes imposées par les ressources et le temps.</p>	<p>Le mandat à moyen terme du groupe de travail exige une révision plus fondamentale de la procédure à court terme qui devrait être rapidement mise en place pour l'année financière 1977-78 ainsi que la mise en oeuvre d'un système financier et administratif efficace qui sera utilisé par Statistique Canada pendant les cinq prochaines années au moins.</p> <p>(Vous trouverez ci-joint un bref exposé des objectifs, des plans et de la structure du groupe de travail REMAPS.)</p> <p>Note du greffier:</p>
		<p>Le document de dix-sept pages dont il est question ci-dessus et qui ne sera pas imprimé se trouve chez le greffier du Comité des comptes publics.</p>

Objet: Statistique Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p><b>METHODES DE PREPARATION DES BUDGETS D'EXPLOITATION DETAILLES</b></p> <p>Diverses techniques sont utilisées pour préparer des budgets périodiques aux fins de contrôle. Les autorités compétentes n'ont pas désigné de méthodes et techniques satisfaisantes à adopter pour la préparation des budgets détaillés.</p> <p>Pour effectuer un contrôle budgétaire plus efficace, Statistique Canada devrait étudier d'autres méthodes et techniques d'élaboration de programmes de contrôle des budgets détaillés. Dans le cadre de ladite étude, il faudrait évaluer la possibilité d'appliquer les méthodes dont il y est question aux divers éléments des budgets des centres de responsabilité après avoir dûment envisagé la nature des imputations budgétaires et le moment de les régler ainsi que les systèmes et méthodes comptables dont on dispose actuellement, ou que l'on peut facilement élaborer et qui étayeront les méthodes et les techniques que l'on appliquera.</p>	<p>Pendant ces dernières années, Statistique Canada a fait des efforts considérables dans ce domaine. Les méthodes dont il est ici question sont connues; elles ont fait l'objet de séances de formation ainsi que de consultations; elle seront davantage perfectionnées, puis consignées par écrit.</p>	

Objet: Statistique Canada

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>On ne donne pas d'instructions officielles et complètes aux fonctionnaires chargés de préparer les budgets d'exploitation détaillés, ce qui leur permettrait de savoir quelles méthodes et techniques employer.</p> <p>Pour assurer l'application logique des méthodes et techniques appropriées à la préparation des programmes de contrôle budgétaire, les services des Finances et de l'Administration devraient donner des instructions formelles et complètes aux employés concernés.</p> <p>On n'examine pas les programmes de contrôle budgétaire avant le début de l'année financière pour savoir s'ils sont applicables du point de vue des priorités et des programmes opérationnels généraux du Ministère.</p>	<p>Voir paragraphe ci-dessus</p>	<p>Actuellement, les gestionnaires supérieurs sont responsables de leurs programmes de contrôle budgétaires respectifs. Nous examinerons la possibilité d'effectuer un examen général.</p>

Le Comité exécutif et le fonctionnaire supérieur des finances devraient examiner les programmes de contrôle budgétaire pour s'assurer de leur pertinence compte tenu des priorités et des programmes actuels de l'organisme.

Objet: Statistique Canada

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p><b>ANALYSE DES ECARTS</b></p> <p>Statistique Canada n'effectue pas d'analyse exhaustive des données quant aux écarts, ainsi qu'ils sont indiqués, qui existent entre les budgets annuels à ce jour et les dépenses annuelles à ce jour, ce qui permettrait d'informer la haute direction des situations changeantes pouvant nécessiter des mesures correctives.</p> <p>Afin d'informer la direction et d'améliorer le contrôle budgétaire, les écarts importants indiqués entre les dépenses prévues au budget et les dépenses réelles devraient faire l'objet d'une analyse générale. Les résultats devraient être consignés par écrit de manière uniforme et concise afin de montrer les effets des changements de la qualité et des prix en ce qui concerne les apports de ressources. Les résultats des analyses des écarts ainsi que les recommandations concernant les mesures correctives devraient être soumis à la haute direction. Aucune norme n'a été établie au sujet des rendements opérationnels afin d'effectuer un contrôle budgétaire complet en comparant les coûts réels et prévus au budget et les résultats réels et prévus au budget.</p>	<p>Nous effectuons des analyses globales des écarts au niveau des bureaux extérieurs et au niveau du Ministère en employant des méthodes uniformes qui sont consignées par écrit. Nous examinerons la possibilité d'améliorer la qualité et la portée de ces analyses en fonction des recommandations.</p>	<p>Voir les commentaires précédents sous la rubrique "Le cycle budgétaire et les budgets détaillés".</p>

Objet: Statistique Canada

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Statistique Canada devrait continuer activement de concevoir, puis d'appliquer, des systèmes d'évaluation du rendement qui permettent réellement de déterminer la repercussion des changements apportés au rendement et de tenir compte de ces derniers dans le processus général des analyses des écarts.</p> <p>VERIFICATION INTERNE</p> <p>Aucune vérification financière centrale n'est effectuée à l'administration centrale de Statistique Canada pour évaluer indépendamment et méthodiquement le système d'administration financière et de contrôle interne.</p> <p>Statistique Canada devrait faire en sorte que les vérifications internes portent sur l'administration centrale et les bureaux régionaux et que des rapports réguliers de ces vérifications soient présentés au sous-ministre.</p>	<p>Nous connaissons les avantages des méthodes efficaces et fiables d'évaluation du rendement et nous continuerons activement à en élaborer puis à les appliquer.</p>	<p>Nous connaissons les avantages des méthodes efficaces et fiables d'évaluation du rendement et nous continuerons activement à en élaborer et à les appliquer. Un programme de mise en place est en cours.</p>
<p>Le manque de personnel n'a pas permis jusqu'à maintenant de créer un bureau de vérification interne, en particulier à cause du surcoût de travail que connaît le personnel des finances par suite des restrictions budgétaires. Nous avons l'intention de créer un petit service d'ici quelques mois, si nos ressources nous le permettent. Sinon, nous forçons nous la vérification interne par le Bureau des services de vérification.</p>	<p>Le Bureau des services de vérification du M.A.S. examine actuellement nos besoins réels dans ce domaine en priorité et il nous soumettra, pour le 30 avril 1977, des recommandations quant à l'organisation, à la méthodologie, au contenu et aux éléments primordiaux de nos programmes.</p> <p>A la suite de cette étude, nous prendrons des décisions en vue de nous doter à la fin de l'été 1977 d'un système de vérification interne efficace.</p>	

Objet : Statistique Canada

**RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL**  
(année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p><b>RAPPORTS FINANCIERS</b></p> <p>Les systèmes de rapports financiers n'ont pas été entièrement intégrés et il n'y a ni coordination ni évaluation centrale desdits systèmes.</p> <p>Les états financiers de la direction, ainsi qu'ils sont fournis par le système comptable principal, et les rapports produits par le Système de comptabilité analytique et de surveillance de la gestion (PRACAS) ne sont pas suffisamment utilisés comme instruments de gestion. De plus, il n'existe pas de rapport interne type préparé manuellement qui résume les informations financières importantes fournies par les divers systèmes d'information et de comptabilité de la gestion.</p> <p>Les rapports financiers actuels, établis par ordinateur, tendent à être trop détaillés et trop volumineux. Ils ne font pas ressortir les informations importantes et contiennent des détails inutiles, ce qui n'en facilite pas la compréhension.</p>		

Objet: Statistique Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<p>Pour que les rapports financiers soient plus utiles à la gestion financière, Statistique Canada devrait:</p>	<p>Statistique Canada a déjà créé un comité principal chargé d'examiner la possibilité de fusionner tous les systèmes d'information en matière de finances. La préparation d'un résumé du guide à l'intention des usagers internes, de rapports financiers intégrés et de rapports simplifiés, fera l'objet d'un autre examen quand les systèmes susmentionnés auront été finis.</p>	<p>Voir les commentaires sous la rubrique précédente "Le cycle budgétaire et les budgets détaillés."</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- instituer, sous la direction du fonctionnaire supérieur des finances, l'intégration, l'évaluation et la coordination centrale de tous les systèmes d'information financière existants ou prévus;</li> <li>- élaborer un guide à l'intention des usagers internes sur tous les systèmes de rapports financiers afin d'indiquer auxdits usagers la façon pertinente d'utiliser les rapports financiers et les limitations de ces derniers;</li> </ul>		<p>Le directeur des Services financiers a assumé le contrôle et la responsabilité organiques pour tous les systèmes d'information financière existants et projetés.</p>

Objet: Statistique Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de l'organisme en date d'août 1976	Commentaires de l'organisme en date d'avril 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>- préparer des précis financiers intégrés donnant, s'il y a lieu, des informations comparées, qui réuniront des informations importantes d'ordre financier concernant les projets, les budgets des centres de responsabilité et l'utilisation des années-hommes; et</li> <li>- simplifier, si possible, la présentation des rapports financiers établis par ordinateur, en faisant ressortir nettement les informations importantes afin que lesdits rapports soient plus faciles à lire et à utiliser.</li> </ul>	<p>Nous reconnaissons l'utilité de la préparation de précis financiers intégrés dont la présentation sera uniforme et nous accordons la priorité à cette tâche.</p> <p>Voir le paragraphe ci-dessus.</p>	<p>La question d'un guide sommaire à l'intention des usagers internes, de rapports financiers intégrés et de rapports simplifiés sera examinée quand les systèmes auront été fusionnés à la suite des recommandations du groupe de travail REMAPPS.</p> <p>Nous reconnaissons l'utilité de la préparation de précis financiers intégrés dont la présentation sera uniforme; ce rapport devra être terminé dans les six mois conformément aux objectifs fixés par le groupe de travail REMAPPS.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1978) DATE: 28 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT
<p>L'état financier de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent pour les 15 mois se terminant au 31 mars 1976 indique des emprunts et des intérêts acquis payables au gouvernement du Canada, d'un montant excessif de \$817,2 millions (Voir les Comptes publics, 1975-1976, volume III, p. 129).</p> <p>L'Administration de la voie maritime donnerait-elle au Comité des détails et des justifications concernant les modifications proposées au sujet de ses structures financières?</p>	<p>1. Le Conseil des Ministres a approuvé le 28 octobre dernier, les recommandations de l'Administration en vue de la révision de la structure financière de la Corporation.</p> <p>Le 1 avril de cette année, quelques \$624,950,000 de prêts étaient convertis en un investissement du gouvernement dans la Voie maritime s'élevant au même montant.</p> <p>En outre, tout intérêt additionnel à percevoir sur le montant d'intérêt impayé accumulé au 1 avril 1977 était annulé et l'intérêt accumulé à ce jour au montant de \$216,458,635 sera annulé un jour prochain à être fixé par le Ministère des Finances.</p> <p>Finalement, des négociations sont en cours avec le Gouvernement des États-Unis en vue de modifier l'Accord de 1959 entre le Canada et les États-Unis sur la Voie maritime, pour fixer une nouvelle échelle de péages à un niveau suffisamment élevé pour défrayer à l'avenir tous les coûts d'exploitation, dépréciation comprise, et laisser un surplus qui permette de payer au Gouvernement du Canada un dividende de 1% sur son investissement dans la voie d'eau.</p> <p>Ces décisions auront pour effet de placer l'Administration sur une base financière réaliste à la mesure des revenus prévisibles.</p>

APPENDICE «PA-204»

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)  
DATE: 28 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT
<p>2. Le paragraphe 16.17 (page 163) du rapport de 1976 de l'Auditeur général recommande une vérification des états financiers de l'Administration pendant la période de 15 mois se terminant le 31 mars 1976, car cette société n'a pas inscrit d'amortissements relativement à toutes ses immobilisations susceptibles de détérioration et de désuétude. Cette omission a entraîné une sous-estimation de ses avoirs et de ses frais d'exploitation.</p> <p>Au paragraphe 5.23 de son rapport (page 61), l'Auditeur général recommande ce qui suit:</p> <p>"Le Conseil du trésor devrait énoncer et faire appliquer des directives obligeant les sociétés de la Couronne à employer les principes comptables généralement reconnus énoncés par l'Institut canadien des comptables agréés."</p> <p>A la lumière de la recommandation de vérification et de celle de l'Auditeur général, comment l'Administration a-t-elle tenue compte de l'amortissement dans le calcul des coûts futurs de l'exploitation de la voie maritime?</p>	<p>2. Les recommandations faites au Conseil des Ministres par l'Administration en vue de la révision de la structure financière de la Corporation tendaient en considération les remarques et les recommandations de l'Auditeur général sur cette question de la dépréciation.</p> <p>La liste complète de la dépréciation à prendre sur les actifs de la société a été dressée. En bref, il est prévu d'établir le 31 mars 1978 la réserve voulue reconnaissant la dépréciation de toutes les immobilisations depuis leur date d'achat à ce jour. À partir du 1 avril 1979, la pleine dépréciation conforme aux principes comptables habituellement appliqués, fera partie des coûts d'exploitation de la Voie maritime.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)  
DATE: 28 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

3. Au paragraphe 5.13 de son rapport pour 1976 (page 57) l'Auditeur général recommande d'éliminer, lorsque cela s'avère utile, le financement par émission d'actions dans le cas des sociétés de la Couronne. Comment l'Administration de la voie maritime se conforme-t-elle à cette recommandation?
- La loi créant l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent lui impose de collecter des sagers les fonds voulus pour défrayer tous les coûts d'exploitation, payer l'intérêt sur les argents empruntés et rembourser ces argents. Il ne fut pas alors question d'investissement dans la Société.
- Il est devenu évident durant les dernières dix années surtout que cette obligation ne pouvait pas être et ne serait pas honorée et que la structure financière de la Société devait être révisée afin de la mettre sur une base plus réaliste. La façon toute iniquée d'atteindre cet objectif était de convertir la dette en un investissement dans l'entreprise tout en évoyant une certaine ristourne sur l'investissement en fonction des résultats prévisibles.
- L'expérience semble indiquer, à tout le moins en ce qui concerne la Voie maritime, qu'il aurait mieux valu investir en premier lieu et s'éviter ainsi la mauvaise presse dont l'Administration a été l'objet par suite de résultats financiers surchargés d'intérêt.
4. Pour aussi longtemps que l'Administration a travaillé avec le support de fonds votés par le Parlement pour éponger ses déficits, il lui incombait de traiter les prestations de cessation d'emplois des employés de la même façon que le Gouvernement lui-même les considère. Par conséquent, à ce jour, ces prestations ont été calculées seulement au moment où elles devenaient dues et payées à même les fonds votés chaque année.
- Le pendant l'Administration prévoit inscrire à son passif le 31 mars 1978 la réserve appropriée pour faire face à ses engagements. Cette décision découle de la révision de la structure financière en cours.

A l'article 16.18 du même rapport, (page 163) l'Auditeur général mentionne que l'Administration a omis d'inscrire au passif les prestations accumulées de cessation d'emplois s'élevant à \$6 millions. Il en est résulté une sous-estimation des coûts d'exploitation pour les années auxquelles ces coûts sont imputables.

Pourquoi l'Administration n'a-t-elle pas respecté les principes de comptabilité généralement admis dans ce domaine, c'est-à-dire ceux voulant que ces coûts soient imputés au passif couru et non lorsque les paiements ont réellement été versés, dans le cas où les paiements sont retardés ou différés?

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 28 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT
<p>5. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:</p> <p>Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changent réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.</p>	<p>5. L'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent appuierait volontiers cette recommandation de l'Auditeur général.</p> <p>Une société classée "D" dépendant du Parlement pour un subside annuel est contrainte de présenter au vote un budget semblable à celui des ministères, mais on attend d'elle qu'elle se conforme également, comme une société commerciale normale, aux normes comptables habituelles. Il est souvent impossible de répondre à la fois à ces deux exigences.</p> <p>L'Administration de la Voie maritime, à la suite de la révision de sa situation financière durant l'année en 1978, s'attend à devenir rentable et à ne plus dépendre du Parlement pour défrayer partie de ses coûts d'exploitation.</p>
<p>6. Quel lien y a-t-il entre l'administration et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à l'administration?</p>	<p>6. Les relations habituelles entre une société de la Couronne, classée "D" et les organismes financiers du Gouvernement: le ministre des Finances et secrétaire du Conseil le Trésor, s'appliquent à l'Administration de la Voie maritime. Budgets d'exploitation et d'immobilisation, contrats d'importance sont soumis pour approbation.</p> <p>Cependant l'Administration ne reçoit des organismes financiers du Gouvernement aucune directive ou ordre. L'Administration toutefois s'aligne dans la mesure du possible sur la politique et les façons de faire du Gouvernement.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 28 avril 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

7. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et du contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne." Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306. Quelle est la réponse de l'Administration à cette recommandation importante de l'Auditeur général?

7. L'Administration ne souscrit pas entièrement à cette recommandation générale de l'Auditeur général quant à des normes de gestion et de contrôle financiers applicables aussi bien aux ministères qu'aux sociétés de la Couronne.

La diversité de la nature et des opérations des sociétés de la Couronne fait qu'un ensemble de normes s'appliquant uniformément à toutes n'aboutirait qu'à amoindrir leur souplesse d'adaptation aux circonstances. Les normes de gestion et de contrôle financiers applicables à chacune doivent plutôt être imaginées et mises en oeuvre par du personnel professionnel qualifié dans chacune d'elles de manière à répondre aux besoins de chacune exactement comme la chose se pratique dans les sociétés du secteur privé.

8. (Voir document en annexe.)

8. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 335 à la page 339.

9. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de l'Administration les plus récents.

9. Des exemplaires du rapport annuel de l'Administration de la Voie maritime pour l'année 1975-76 sont annexés.

*Paul D. Normandeau*  
PAUL D. NORMANDEAU, PRÉSIDENT,  
ADMINISTRATION DE LA VOIE  
MARITIME DU SAINT-LAURENT.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant :

AUDITEUR GENERAL

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

ORGANISATION FINANCIERE

Un agent financier supérieur possédant une solide formation et une bonne expérience financières devrait être nommé, être comptable au président et être membre du comité de la haute direction.

Les agents financiers des régions devraient se voir attribuer des fonctions plus vastes, de manière à leur permettre d'imprimer une direction et d'exercer un leadership en matière financière.

COMMENTAIRES  
en date de juillet 1977

Nous reconnaissons qu'il est souhaitable que l'Administration compte un membre ayant des qualifications et de l'expérience en finances. Depuis le moment où l'Administration a été constituée juridiquement, elle a toujours compté au moins un membre possédant cette compétence.

Les changements récemment apportés aux sections des finances et de la comptabilité visaient à remédier à cette situation. D'autres changements seront effectués pour améliorer la situation actuelle.

Il n'existe pas de guide financier exposant les exigences et méthodes du système d'administration financière.

COMMUNICATION DES EXIGENCES FINANCIERES

Un guide financier sera élaboré et diffusé dès que les méthodes actuelles auront été modifiées, tâche à laquelle on se consacre à l'heure actuelle. Dans l'intervalle, les lignes directrices actuellement en vigueur en matière de gestion continueront à répondre à ce besoin.

COMMENTAIRES  
en date d'avril 1977

Aucun commentaire notifié.

Un guide financier complet est en préparation qui touche à l'organigramme de la société, à ses politiques et ses méthodes d'application.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant :

## AUDITEUR GENERAL

## ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES en date de juillet 1977	COMMENTAIRES en date d'avril 1977
<p><b>DELEGATION DES POUVOIRS FINANCIERS</b></p> <p>Les pouvoirs délégués en matière d'enregistrement de dépenses sont en partie exposés dans les statuts de l'Administration, les lignes directrices de l'Administration et les requêtes approuvées par l'Administration.</p> <p>Un document de délégation devrait être préparé pour insertion dans le guide financier. Cette pièce présenterait un résumé des pouvoirs existants et définirait les attributions quant à chacune des dépenses. Des cartes de spécimens de signature devraient être préparées.</p>	<p>La délégation des pouvoirs financiers sera incluse dans le futur guide financier.</p>	<p>Des normes de délégation des pouvoirs financiers, partie du guide mentionné ci-haut, ont été établies.</p>
<p><b>IMMOBILISATIONS ET AMORTISSEMENT</b></p> <p>Le coût de la majorité des immobilisations de l'Administration n'est pas systématiquement imputé aux dépenses sur toute la durée économique des immobilisations.</p> <p>L'Administration devrait élaborer une politique d'amortissement prévoyant, entre autres, le classement des avoirs en biens amortissables ou non, l'établissement de taux d'amortissement pour chaque catégorie de biens.</p>	<p>Une politique d'amortissements, sans doute plus adéquate que l'actuelle, sera vraisemblablement définie dans le cadre de la révision de la structure financière de l'Administration, structure que le gouvernement est en train d'examiner.</p>	<p>Une politique visant l'amortissement des immobilisations est déjà acceptée et sera mise en vigueur à partir du 1 avril 1978.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant:

AUDITEUR GENERAL

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES

en date d'avril 1977

PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI

Le passif découlant du régime de prestations de cessation d'emploi de l'Administration n'a pas été passé comptabilisé.

L'Administration devrait évaluer l'engagement existant à l'endroit des employés en vertu des prestations de cessation d'emploi et inscrire ce montant dans les états financiers.

Le passif découlant des prestations de cessation d'emploi figure dans le rapport annuel de 1975-1976, dans une note précisant son montant approximatif. La révision de la structure financière de l'Administration devrait permettre à celle-ci de comptabiliser à l'avenir ce passif.

L'Administration prévoit établir le 31 mars 1978 la réserve appropriée pour faire face à ses engagements dans ce domaine, le tout à la suite de la révision de la structure financière en cours.

PRESENTATION DU BUDGET DES DEPENSES

Les plans financiers établis à l'égard du Tronçon Montréal-Lac Ontario n'ont pas été présentés au Budget des dépenses, mais les frais élevés ont été révoqués. Dans le cas du Tronçon du canal du Saint-Louis, il n'y a pas de mention séparée des revenus tirés et du coût des intérêts.

Afin de mieux divulguer les faits au Parlement, l'Administration devrait étudier, de concert avec le Conseil du Trésor, la présentation de ses demandes de crédit.

L'Administration n'aurait aucune objection à réviser ses projets financiers plus en détail, y compris ceux qui concernent le Tronçon Montréal-Lac Ontario, qui n'exige aucune affectation de fonds. On ne peut que présumer que, pour des raisons de réserve, cette divulgation n'a pas été demandée dans le Budget annuel des dépenses du gouvernement.

Aucun commentaire nouveau.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant :

AUDITEUR GENERAL

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES  
en date de juillet 1977

COMMENTAIRES  
en date d'avril 1977

MESURE DE LA PERFORMANCE  
ET CONTROLE DES BUDGETS

Les unités budgétaires actuelles se composent de plusieurs centres de coûts. Les budgets sont établis annuellement, ce qui ne facilite pas leur comparaison avec les résultats réels.

La section budgétaire devrait avoir la taille qui lui permette d'identifier dûment les objectifs de rendement, puis d'évaluer le rendement en regard du budget.

Les données financières budgétaires et mensuelles devraient être préparées de façon cohérente, ce qui faciliterait la comparaison et le contrôle des recettes et des dépenses. Les écarts entre le budget et les résultats réels devraient faire l'objet d'une explication.

Les données budgétaires actuelles représentent un état provisoire entre la situation antérieure et la situation future. Elles seront finalement établies dans le cas des unités dont la dimension permet une évaluation adéquate de la performance. Les écarts entre le budget et les résultats réels sont expliqués régulièrement et directement à l'Administration par les administrateurs et les gestionnaires et seront finalement intégrés au rapport du budget.

Les budgets de l'Administration se divisent en des éléments qui facilitent la comparaison entre les prévisions et la performance réelle. On y introduit cette année une analyse des écarts qui se produiront.

L'analyse du rendement est pratiquée depuis plus de dix ans à la Voie maritime. Cette fonction fait présentement l'objet d'une étude par le ministère du Transport.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concurrence

AUDITEUR GENERAL		ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT	
OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES en date de juillet 1977		COMMENTAIRES en date d'avril 1977
<u>RAPPORTS INTERNES</u>			
Les statistiques d'exploitation et d'écroulage font l'objet de rapports distincts établis à partir des états financiers mensuels.	Nous ne croyons pas que les états financiers mensuels devraient contenir les statistiques d'exploitation et d'écroulage. Le niveau d'utilisation de nos installations est contrôlé par une direction des Opérations sise à Cornwall. Cette direction soumet des rapports pertinents et il ne servirait à rien d'inclure ces renseignements dans les états financiers.		Aucun commentaire nouveau.
Les états financiers internes devraient être modifiés et élargis de manière à inclure, en plus des données financières, des données non financières.			
<u>INTEGRATION DES SYSTEMES D'INFORMATION DE GESTION</u>			
Les feuilles de présence des employés constituent la base de trois rapports établis séparément.	L'intégration des systèmes d'information de gestion a fait l'objet d'un rapport qui a été récemment soumis par des experts-conseils, et une décision doit être prise sous peu à propos de leurs recommandations. Nous reconnaissons volontiers que les méthodes actuellement en usage ne sont pas adéquates.		L'intégration des rapports d'information de la gestion sera favorisée par l'adoption d'un nouveau système sur ordinateur dont la livraison a été retardée à cause des circonstances imprévues mais qui ne devrait plus tarder maintenant que les appels d'offre ont été lancés.
L'administration devrait tenter d'intégrer dans la mesure du possible ses systèmes d'information de gestion, de façon à ce que les décisions de gestion qui sont prises puissent s'appuyer sur des rapports de gestion pertinents et à-propos.			

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant:

AUDITEUR GENERAL	ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT	
OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES en date de juillet 1977	COMMENTAIRES en date d'avril 1977
<p>THE SEAWAY INTERNATIONAL BRIDGE CORPORATION, LTD</p> <p>Les chèques de paie devaient être distribués par un employé qui ne joue aucun rôle dans la préparation de la paie.</p> <p>Les registres auxiliaires des immobilisations devaient être balancés et conciliés avec le compte de contrôle du grand livre général.</p>	<p>La Corporation est une petite entreprise qui compte moins de 15 employés. La feuille de paie et les chèques seront traités d'une façon quelque peu différente à l'avenir afin d'éliminer les risques actuels.</p> <p>Les immobilisations de cette filiale de l'Administration ont été balancées et conciliées avec le compte de contrôle du grand livre.</p>	<p>Aucun commentaire nouveau.</p>

Rapport de l'auditeur général

 L'Auditeur général du Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Le 18 juin 1976

L'honorable  
Otto E. Lang, C.P., député  
Ministre des Transports  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0N5

Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent au 31 mars 1976, ainsi que l'état des revenus, dépenses et déficit et l'état de l'évolution de la situation financière pour les quinze mois terminés à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

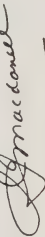
Comme l'explique la Note 1 jointe aux états financiers, l'Administration n'a pas inscrit de provision pour l'amortissement de toutes les immobilisations sujettes à la détérioration et au vieillissement.

Comme l'explique la Note 5 jointe aux états financiers, l'Administration n'a pas inscrit de provision pour les prestations de cessation d'emploi accumulées pour ses employés.

A mon avis, à l'exception des conséquences de l'omission d'insérer une provision pour les prestations de cessation d'emploi et de ne pas inscrire de provision pour l'amortissement des immobilisations, comme il est mentionné aux paragraphes précédents, ces états financiers donnent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de l'Administration au 31 mars 1976, ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour les quinze mois terminés à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus, et appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus je déclare que l'Administration, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.



L'Auditeur général du Canada

Actif

ADMINISTRATION DE LA VOIE  
MARITIME DU SAINT-LAURENT  
(Établie en vertu de la Loi sur  
l'Administration de la Voie  
maritime du Saint-Laurent)

Bilan au 31 mars 1976

	31 mars 1976	31 décembre 1974
<b>Actif à court terme</b>		
Encaisse et dépôts .....		\$ 12,511,079
Crédits parlementaires à recevoir .....	\$ 10,980,009	826,968
Comptes à recevoir .....	1,703,671	2,107,244
Matériaux en inventaire au coût .....	671,268	1,303,920
	<u>1,339,600</u>	<u>16,749,211</u>
	14,694,548	
Placements en obligations du Canada, au coût (valeur au marché \$14,516,663) .....	15,513,281	14,364,932
Contrats à long terme sur ventes de terrain .....	773,109	847,846
Investissements dans les filiales (Note 2) .....	9,500	9,500
<b>Immobilisations</b> (Annexe B) .....	778,644,325	776,435,253
Moins: amortissement accumulé .....	<u>15,523,563</u>	<u>14,474,641</u>
	763,120,762	761,960,617
Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers	<u>\$794,111,200</u>	<u>\$793,932,105</u>

Certifié conforme:

J.H. Graham  
le trésorier

R.J. Jorques  
le contrôleur

Approuvé:

Paul D. Normand  
le directeur

## Passif

31 mars  
1976

### Passif à court terme

Comptes à payer et frais pourvus .....	
Emprunts du Canada (Note 3) .....	
Portant intérêt .....	
Sans intérêt .....	
Intérêt reporté sur emprunts .....	
<b>Total du passif</b> .....	

\$ 8,600,404

552,450,000	
72,500,000	
192,205,744	
817,155,744	
825,756,148	

\$ 9,545,935

552,450,000	
72,500,000	
161,643,655	
786,593,655	
796,139,590	

## Avoir du Canada

### Contribution en capital

Solde au début de l'exercice .....	
Plus: achats financés par des crédits parlementaires .....	

119,139,547  
282,403

131,888,072  
258,425

119,421,950	
147,549	
—	

132,146,497  
1,121,004  
11,885,946

Moins: immobilisations radiées .....	
immobilisations virées au Canada .....	
Solde à la fin de l'exercice .....	
Déficit accumulé .....	

119,274,401  
(150,919,349)

119,139,547  
(121,347,031)

### Avoir net (à découvert)

(31,644,948)  
\$794,111,200

(2,207,484)  
\$793,932,106

# État des revenus, dépenses et déficit pour les 15 mois terminés le 31 mars 1976

(avec chiffres comparatifs pour les 12 mois terminés le 31 décembre, 1974)

	Secteur de Montréal au Lac Ontario 1975/76 (15 mois)	Secteur du canal de Welland 1975/76 (15 mois)	Secteur des canaux saint-Joseph 1975/76 (15 mois)	TOTAL 1975/76 (15 mois)	1974 (12 mois)
<b>Revenus</b>					
Péages et droits d'usage .....	\$ 16,540,671	\$ 3,746,851	\$ —	\$ 20,287,522	\$ 18,791,050
Intérêts et autres revenus .....	2,527,819	2,261,139	230,519	5,019,477	4,568,235
	19,068,490	6,007,990	230,519	25,306,999	23,359,285
<b>Dépenses</b>					
Dépenses d'exploitation (Annexe A) .....	15,512,553	23,278,394	1,992,777	40,783,724	33,058,645
Intérêts sur emprunts du Canada .....	31,819,584	22,661,597	—	54,481,181	40,942,660
Amortissement et radiations d'immobilisations .....	1,308,671	147,549	—	1,456,220	2,189,885
	48,640,808	46,087,540	1,992,777	96,721,125	76,191,190
<b>Perte de l'exercice</b>	29,572,318	40,079,550	1,762,258	71,414,126	52,831,905
Plus: Déficit au début .....	121,347,031	—	—	121,347,031	102,700,046
	150,919,349	40,079,550	1,762,258	192,761,157	155,531,951
Moins: Recouvrements par crédits parlementaires .....	—	39,932,001	1,762,258	41,694,259	33,063,916
Virement de capital contribué .....	—	147,549	—	147,549	1,121,004
<b>Déficit à la fin</b> .....	\$150,919,349	—	—	\$150,919,349	\$121,347,031

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## Annexe "A"

## État des dépenses d'exploitation pour les 15 mois terminés le 31 mars 1976

(avec chiffres comparatifs pour les 12 mois terminés le 31 décembre 1974)

	Secteur de Montréal au Lac Ontario	Secteur du canal de Welland	Secteur des canaux sans péage	TOTAL	
	1975/76 (15 mois)	1975/76 (15 mois)	1975/76 (15 mois)	1975/76 (15 mois)	1974 (12 mois)
<b>Dépenses régionales</b>					
<b>EXPLOITATION</b>					
Traitements et prestations .....	\$ 3,391,496	\$ 5,419,243	\$ 542,775	\$ 9,353,614	\$ 6,687,680
Divers .....	495,796	853,303	25,162	1,377,261	1,176,003
	<u>3,887,292</u>	<u>6,272,546</u>	<u>567,937</u>	<u>10,730,875</u>	<u>7,863,683</u>
<b>ENTRETIEN</b>					
Traitements et prestations .....	4,408,781	6,070,989	593,212	11,162,982	8,011,089
Contrats et matériaux .....	1,773,633	4,177,523	293,496	6,244,652	6,279,004
Divers .....	391,804	327,122	49,303	768,229	463,453
	<u>6,664,218</u>	<u>10,575,634</u>	<u>936,011</u>	<u>18,175,863</u>	<u>14,753,546</u>
<b>ADMINISTRATION</b>					
Traitements et prestations .....	1,280,240	1,644,846	95,660	3,020,746	2,107,896
Services de sécurité et services spéciaux .....	451,923	94,982	—	546,910	292,951
Subventions tenant lieu d'impôts .....	93,511	581,105	109,333	783,949	1,070,784
Divers .....	489,058	478,232	9,254	976,544	770,242
Répartition aux canaux sans péage .....	(6,982)	(140,600)	147,588	—	—
Répartition aux frais de construction .....	—	—	—	—	(24,000)
	<u>2,307,749</u>	<u>2,658,565</u>	<u>361,835</u>	<u>5,328,149</u>	<u>4,217,873</u>
	<u>12,862,259</u>	<u>19,506,845</u>	<u>1,865,783</u>	<u>34,234,887</u>	<u>26,835,102</u>
<b>Dépenses du bureau central et répartition</b>					
Traitements et prestations .....	—	—	—	5,287,458	5,887,215
Subventions tenant lieu d'impôts .....	—	—	—	45,242	42,225
Divers .....	—	—	—	1,216,137	1,319,645
Répartition des dépenses aux frais de construction .....	—	—	—	—	(1,025,542)
Répartition entre les secteurs .....	2,650,204	3,771,549	126,994	6,548,837	6,223,543
	<u>\$15,512,513</u>	<u>\$23,278,394</u>	<u>\$1,992,777</u>	<u>\$40,783,724</u>	<u>\$33,058,645</u>
<b>Dépenses totales d'exploitation</b>					

# Schedule "B"

## Annexe "B"

### Capital Assets as at March 31, 1976

(with comparative figures as at December 31, 1974)

### Immobilisations au 31 mars 1976

(avec chiffres comparatifs au 31 décembre 1974)

	Montreal-Lake Ontario Section	Welland Section	TOTAL	
			at March 31, 1976	at December 31, 1974
	Secteur Montréal Lac Ontario	Secteur Welland	au 31 mars 1976	au 31 décembre 1974
Land / Terrain .....	\$ 10,500,648	\$ 22,062,820	\$ 32,653,477	\$ 32,700,683
Buildings / Bâtiments .....	5,087,980	6,237,262	11,325,242	10,930,412
Channels and canals / Chenaux et canaux .....	118,623,753	67,438,119	186,061,872	136,051,752
Locks / Ecluses .....	120,187,626	107,482,731	227,670,357	226,947,243
Bridges / Ponts .....	32,870,585	5,513,349	38,383,934	38,374,234
Movable equipment - including shore, floating, shop and other equipment / Equipement mobile - y compris l'équipement flottant ..	5,112,149	2,800,388	7,912,537	7,635,075
Remedial works - expenditures on properties owned by others / Dépenses pour des biens d'autrui .....	46,872,568	11,813,471	58,686,039	58,677,367
Works under construction / Ouvrages en construction .....	850,828	215,100,039	215,950,867	215,118,492
	<u>\$340,196,137</u>	<u>\$438,448,188</u>	<u>\$778,644,325</u>	<u>\$776,435,258</u>

# Statement of changes in financial position for the 15 months ended March 31, 1976

(with comparative figures for the 12 months ended December 31, 1974)

## État de l'évolution de la situation financière pour les 15 mois terminés le 31 mars 1976

(avec chiffres comparatifs pour les 12 mois terminés le 31 décembre 1974)

	1974 (12 months)	1975/76 (15 mois)
<b>Source of Funds / Provenance des fonds</b>		
Parliamentary appropriations / Crédits parlementaires		
Welland Canal - operations / Exploitation - canal de Welland	\$31,457,412	\$39,932,001
Welland Canal - capital assets / Immobilisations - canal de Welland	258,425	282,403
Non-Toll Canals / Canaux sans péage	1,606,504	1,762,258
	33,322,341	41,976,662
Loans from Canada / Emprunts du Canada	6,200,000	74,737
Long-term agreements of sale / Contrats à long terme sur ventes de terrain	(14,920)	42,051,399
	39,507,421	
<b>Application of Funds / Affectation des fonds</b>		
Net loss for the period / Perte de l'exercice	52,831,905	71,414,126
Less - Items not requiring funds / Moins - postes n'exigeant pas de fonds		
Loan interest deferred (after payment of \$23,919,092 to Canada)		
Intérêt sur emprunts reporté (après versement de \$23,919,092 au Canada)	21,891,113	30,562,089
Depreciation and write-off of capital assets / Amortissement et radiation d'immobilisations	2,189,885	1,456,220
Capital asset additions / Additions aux immobilisations	28,750,907	39,395,817
Investments / Placements	9,408,658	2,616,365
	1,035,226	1,148,349
	39,194,791	43,160,531
<b>(Decrease) Increase in working capital / (Diminution), Augmentation du fonds de roulement</b>	312,630	(1,109,132)
Working capital - beginning of period / Fonds de roulement au début de l'exercice	6,890,646	7,203,276
<b>Working Capital - end of period / Fonds de roulement à la fin de l'exercice</b>	<u>\$ 7,203,276</u>	<u>\$ 6,094,144</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.  
Les notes et jointes font partie intégrante des états financiers.

## Notes aux états financiers

pour les 15 mois terminés le 31 mars 1976

### 1. CONVENTIONS COMPTABLES SIGNIFICATIVES

**CHANGEMENT À L'ANNÉE FINANCIÈRE** — L'arrêté en Conseil, C.P. 975-93 du 8 avril 1975 a autorisé le changement de l'année financière de l'Administration, de l'année civile à la période commençant le 1<sup>er</sup> avril d'une année et se terminant le 31 mars de l'année suivante. Dans ce but, les états financiers courants couvrent la période de 15 mois s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier 1975 au 31 mars 1976.

**CHIFFRES COMPARATIFS** — Les chiffres de 1974 ont été redressés pour les rendre conformes à la présentation de 1976. À noter que le dernier exercice couvre quinze mois alors que le précédent n'en comprend que douze.

**CREDITS PARLEMENTAIRES** — Les déficits du secteur du canal de Welland et des canaux sans péage sont recouverts à même des crédits parlementaires. Les recouvrements sont déclarés à l'état des revenus, dépenses et déficit. Les crédits parlementaires utilisés pour financer les immobilisations sont ajoutés au capital contribué.

**CONTRIBUTION EN CAPITAL** — Le capital contribué représente la valeur de transfert attribuée aux immobilisations reçues du Canada et le total des crédits parlementaires utilisés pour l'achat d'immobilisations. Ce capital est diminué du coût des immobilisations radiées.

**IMMOBILISATIONS** — Les actifs immobilisés sont inscrits au coût à l'exception des biens confiés à l'Administration en 1959, lors de l'établissement de la voie navigable en eau profonde. Ces actifs sont inscrits aux livres à la valeur établie par le Canada.

L'actif, au moment où \$3,571,755, des canaux sans péage, confié à l'Administration, n'est pas partie de la voie en eau profonde. Cet actif n'est pas inscrit aux livres de l'Administration parce que celle-ci n'en a pas les titres de propriété.

**AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS** — L'arrêté en Conseil, C.P. 975-93 du 8 avril 1975 a autorisé la provision pour l'amortissement de l'équipement d'une durée estimative d'au plus 50 ans et cela, uniquement dans le secteur Montréal-Lac Ontario. Aucun amortissement n'est inscrit pour les autres actifs comprenant les installations fixes comme les bâtiments, les escluses, les ponts, etc.

### 2. Placements dans les filiales

Un placement de \$8,000 représente l'ensemble du capital-actions de la société The Seaway International Bridge Corporation Ltd. laquelle verse chaque année son revenu net à l'Administration.

Un placement de \$1,500 représente l'ensemble du capital-actions émis par l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Ltée. Les déficits encourus depuis l'établissement de l'Administration de pilotage ont été remboursés par des crédits parlementaires votés à cette fin.

Un état financier consolidé pour l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent et ses filiales n'a pas été préparé parce que chacune des sociétés opère de façon nettement distincte. En outre, chacune, en tant que société de la Couronne, doit rendre compte directement au Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

### 3. Emprunts du Canada

Les emprunts faits pour financer la construction du secteur de Montréal au lac Ontario ainsi que l'intérêt doivent être acquittés chaque année pour autant que le profit net le permet. L'intérêt impayé à la fin de chaque année porte intérêt si ce qu'il soit payé. Le principal et l'intérêt devront être payés au plus tard le 31 décembre 2009. Au 31 mars 1976, les emprunts à rembourser et l'intérêt reporté pour le secteur de Montréal au lac Ontario s'élevaient respectivement à \$336,500,000 et \$159,383,788.

Les emprunts pour financer le coût de modernisation du Canal de Welland effectués avant le 23 septembre 1966 ne portent pas intérêt. Tout emprunt effectué après cette date porte intérêt. L'intérêt pendant la construction s'est élevé à \$32,822,016 et il a été capitalisé jusqu'au 31 mars 1973, date à laquelle le canal est devenu opérationnel. Le remboursement des emprunts et de l'intérêt couru deviendra exigible au moment où le ministre des Transports aura déclaré le travail terminé et approuvé le mode de remboursement. Au 31 mars 1976, les emprunts à rembourser et les intérêts reportés pour le secteur du Canal de Welland s'élevaient respectivement à \$288,450,000 et \$32,822,016.

Les taux d'intérêt de la dette varient de 3 1/4 % à 10 3/8 %.

### 4. Réclamations

Au cours de l'année, certaines réclamations et poursuites judiciaires ont été intentées à l'Administration. De même l'Administration a entamé des réclamations et des poursuites contre des tiers. L'Administration ne prévoit pas que le règlement de ces litiges entraîne aucun déboursé important.

### 5. Prestations de cessation d'emploi pour les employés

Les prestations de cessation d'emploi payées aux employés sont imputées à l'année de la cessation d'emploi ou de la retraite. Les états financiers ne reflètent pas les prestations de cessation d'emploi dues aux employés en vertu des conditions des contrats de travail ou d'emploi. Le montant de ces prestations acquises était évalué à \$6,000,000 le 31 mars 1976.

Secrétariat  
d'EtatSecretary  
of State

## Appendice «PA-205»

Ottawa K1A 0M5  
1e 29 avril 1977

Monsieur J.D.W. Campbell  
Greffier du comité des comptes publics  
Division des comités et de la législation  
privée  
Chambre des Communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A7

Cher monsieur Campbell,

Objet: Etude de la gestion et du contrôle financier

En réponse à votre lettre du 31 mars dernier, veuillez trouver  
ci-joint un rapport à jour sur les observations et recommandations  
de l'Auditeur général aux pages 501-512 de l'appendice E de son  
rapport.

Votre dévoué,

G.T. Rayner  
Sous-secrétaire d'Etat adjoint  
Gestion intégrée

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires du Ministère en date de Juillet 1976	CONCERNANT: SECRETARIAT D'ETAT Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<b>FONCTIONNAIRE SUPERIEUR DES FINANCES</b>  Le directeur de la Gestion financière, qui est le fonctionnaire supérieur des finances à plein temps, relève du directeur général de la Planification, des Systèmes et des Services qui, à son tour, relève du Sous-secrétaire d'Etat adjoint à la Gestion intégrée. Le directeur ne fait pas partie du Comité de la haute direction, mais il est invité à assister aux réunions du comité quand ses avis sont nécessaires en matière de finance.	<p>Nous prendrons en considération les liens hiérarchiques proposés et les examinerons de concert avec le Conseil du trésor dans le cadre général des principes de l'organisation gouvernementale reliés aux Finances, au Personnel, à la Vérification, à l'Information et à d'autres services spécialisés, compte tenu des études qui se font actuellement sur la décentralisation au sein du Ministère.</p>	<p>La haute direction étudie actuellement le rapport du Groupe de travail sur la décentralisation; le directeur de la Gestion financière devrait par la suite se rapporter au Sous-secrétaire d'Etat adjoint, gestion intégrée.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le fonctionnaire supérieur chargé de la gestion et du contrôle financiers devrait relever directement du sous-chef et faire partie du comité de gestion du Ministère. Il devrait posséder la formation et l'expérience qui lui permettent d'agir en qualité de conseiller auprès du sous-chef sur tous les aspects de la gestion et du contrôle financiers et de donner la direction voulue à tout le personnel financier du Ministère.</li> </ul>	<p>Nous éclairons cela dans la nouvelle version de l'exposé du Ministère concernant sa position vis-à-vis la gestion financière.</p>	<p>La rédaction finale de notre document de synthèse a été retardée, dans l'attente des décisions relatives à la décentralisation; il devrait être prêt d'ici septembre 1977.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Sous-secrétaire devrait renseigner par écrit le Ministère au sujet du nom du fonctionnaire supérieur chargé de la gestion et du contrôle financiers et de la manière dont il doit s'acquitter de ses responsabilités.</li> </ul>		

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires du Ministère en date de juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<p><b>DIRECTION FONCTIONNELLE</b></p> <p><b>A) POUVOIRS ET RESPONSABILITES</b></p> <p>On n'a pas encore complètement défini et diffusé la portée et les modalités de la direction fonctionnelle que donne le directeur de la Gestion financière aux agents administratifs ayant des responsabilités financières et aux gestionnaires des centres de responsabilité et des centres de coûts.</p> <p>Le rôle financier des gestionnaires des centres de responsabilité et des agents administratifs ayant des responsabilités financières n'a pas été consigné officiellement par écrit au sein du Ministère.</p> <p>• Il faudrait renforcer la direction fonctionnelle et en préciser la notion par les moyens suivants:</p> <p>a) faire en sorte que le Sous-secrétaire d'état souligne le fait que le directeur de la Gestion financière est chargé du système d'administration financière au sein du Ministère et qu'il a le pouvoir d'imposer des politiques et des méthodes dans le domaine de l'administration financière;</p>	<p>Ceci sera explicité dans la nouvelle version du document de synthèse du Ministère sur la gestion financière.</p>	<p>La rédaction finale de notre document de synthèse du Ministère sur la gestion financière est retardée, dans l'attente des décisions relatives à la décentralisation.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ETAT

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires du Ministère en date de juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<p>b) définir et consigner par écrit, en détail, les rôles et pouvoirs respectifs des gestionnaires des centres de responsabilité et des centres de coûts par rapport à ceux de la direction de la gestion financière; et</p> <p>c) s'assurer que la direction de la Gestion financière approuve la conception de tous les systèmes ministériels d'administration financière et s'occupe de leur application de concert avec la direction de l'Organisation et des Méthodes.</p>	<p>Ceci sera fait de plusieurs manières: dans l'explication de la nouvelle version du document de synthèse du Ministère sur la gestion financière; dans le guide financier; dans le cours d'administration financière qui sera donné à tous les gestionnaires du Ministère.</p> <p>Ceci sera explicité dans la nouvelle version du document de synthèse du Ministère sur la gestion financière.</p>	<p>Cela a été fait dans la mesure du possible, mais la mise au point définitive dépend de (a) ci-dessus.</p> <p>Une Division des politiques et systèmes financiers a été récemment créée au sein de la Direction des finances. La dotation des postes est en cours.</p>
<p>B) QUALITE DE LA DIFFUSION DES EXIGENCES FINANCIERES</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Il faudrait accorder un degré de priorité élevé à l'achèvement du guide de gestion financière dans les plus brefs délais et mettre au point un calendrier précis pour la rédaction des politiques financières qui doivent figurer dans le guide sous la forme recommandée dans le guide d'administration financière du Conseil du trésor.</li><li>• Le document de synthèse du Ministère sur la gestion financière devrait être mis à jour avant d'être inclus dans le guide de gestion financière.</li></ul>	<p>La priorité est accordée à la préparation du guide; dix des 65 parties prévues étaient prêtes à la fin du mois de juillet; un plan de travail détaillé a été communiqué; le guide doit être terminé pour janvier 1977.</p> <p>Cela sera fait d'ici janvier 1977.</p>	<p>La priorité est toujours accordée à la préparation du manuel. Il ne reste plus que sept procédures à rédiger. Toutes les autres ont été distribuées ou sont en voie d'être dactylographiées, traduites et imprimées.</p> <p>Une étude des structures de la Direction des finances entreprise en novembre 1976, s'est terminée en février dernier. La classification et la dotation des postes sont en cours. Nous n'avons pas pu terminer à la date prévue le document de synthèse, sur la gestion financière, en raison de la nécessité de tenir compte des exigences de la décentralisation. Le document de synthèse devrait être prêt pour décembre 1977.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires du Ministère en date de juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Ministère devrait veiller à ce que les contrôles financiers des systèmes de paie soient consignés par écrit et insérés dans un guide.</li> </ul>	Cela sera fait.	<p>Les services du personnel et des finances étudient actuellement la phase 3 du rapport du Groupe de travail sur l'administration de la paie, publiée par le Conseil du Trésor. De plus, la Section de la rémunération et des avantages sociaux, de la Direction Générale du personnel, a fait récemment l'objet d'une vérification financière par les vérificateurs du Ministère; leurs recommandations seront incluses dans l'étude susmentionnée.</p>
C) DOTATION DES POSTES FINANCIERS	Tous les postes sont maintenant pourvus.	<p><b>Les postes vacants auxquels fait allusion</b></p> <p>L'observation ont été pourvus ainsi que l'indiquait notre commentaire de juillet. En mars 1977, quatre nouveaux postes d'agents financiers ont été créés. L'un d'eux a été pourvu; les trois autres sont en voie de l'être.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Afin d'assurer que la variété et la complexité des attributions des agents financiers soient pleinement reconnues, les descriptions de leurs postes devraient être faites, lorsqu'il y a lieu, d'après les fonctions assignées aux agents financiers dans le guide d'administration financière du Conseil du Trésor.</li> </ul>	Recommandation en cours d'exécution.	<p>Toutes les descriptions des postes d'agents financiers au sein de la Division des budgets et des rapports des programmes et de la Division des politiques et systèmes financiers ont été mises à jour. Les descriptions de trois postes d'agents financiers au sein de la Division des opérations comptables seront mises à jour avant juillet 1977.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Ministère devrait s'assurer qu'il a des ressources suffisantes pour réaliser le plan de formation approuvé pour le perfectionnement professionnel de ses agents financiers et de ses gestionnaires à l'échelle de postes d'agents.</li> </ul>	<p>Un cours d'administration financière est donné à tous les gestionnaires du Ministère. La possibilité de se perfectionner est offerte à tous les agents financiers.</p>	<p>Un cours a été préparé et donné à un grand nombre de gestionnaires des centres de responsabilité, et continue d'être offert. Tous les agents financiers sont encouragés à se perfectionner en suivant des cours du soir et les cours qu'offre la Commission de la fonction publique dans le domaine de la gestion financière et des autres sciences de la gestion. Un programme de formation a été établi à l'intention des agents financiers.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ETAT

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires du Ministère en date de juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<p><b>D) CONTROLE FINANCIER DES SYSTEMES DE PAIE</b></p> <p>La Direction de l'administration du personnel est chargée de fournir les données pertinentes au système de paie central.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le directeur de la Gestion financière devrait exercer des pouvoirs fonctionnels relativement aux contrôles financiers des systèmes de paie du Ministère. Il devrait veiller en particulier à ce qu'il existe des méthodes de contrôle interne adéquates auxquelles se conforment les services de la paie.</li> </ul>	<p>Nous examinons ces questions en collaboration avec la direction de l'Administration du personnel et la direction de la Vérification financière et du Contrôle des opérations.</p>	<p>Les services du personnel et des finances étudient actuellement le rapport du Groupe de travail sur l'administration de la paie, publié par le Conseil du Trésor. Lorsqu'il y a lieu, les recommandations seront appliquées.</p>
<p><b>E) CONTROLE FINANCIER DES CONTRATS PASSES PAR LE BUREAU DES TRADUCTIONS</b></p> <p>La direction de la Gestion financière n'a ni revu ni évalué les systèmes et contrôles financiers concernant l'exécution ou l'attestation d'exécution de certains contrats du Bureau des traductions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le directeur de la Gestion financière devrait exercer un pouvoir fonctionnel relativement aux contrôles financiers des contrats de service professionnels passés par le Bureau des traductions.</li> </ul>	<p>Cette question sera examinée avec le surintendant du Bureau des traductions.</p>	<p>Une vérification interne des finances et des opérations a été récemment effectuée dans ce secteur, et un rapport est en préparation. La Direction de la gestion financière verra à apporter les améliorations nécessaires aux contrôles financiers.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ETAT

Observations et recommandations de  
l'Auditeur général

Commentaires du Ministère en date  
de juillet 1976

Commentaires du Ministère en date  
du 31 mars 1977

### CONTROLE DES CREDITS

#### A) CONTROLE DE CAISSE

La direction de la Gestion financière maintient un système auxiliaire automatisé pour déterminer l'état des soldes disponibles au moyen d'affectations contrôlées.

Ce système fait double emploi avec les services financiers du ministère des Approvisionnement et Services; il ne permet pas d'éviter le traitement des engagements excédant les soldes de caisse disponibles.

- La direction de la Gestion financière devrait abandonner son système auxiliaire de contrôle de caisse dès qu'un système de comptabilité d'engagements sera établi.

Le système auxiliaire automatisé a été abandonné quand les transactions de la dernière année financière ont été terminées. La situation du contrôle de caisse des affectations est maintenant établie à l'aide d'un résumé des données du contrôle par lot.

Travail terminé.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires du Ministère en date de juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<p><b>B) COMPTABILITÉ D'ENGAGEMENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Direction de la Gestion financière devrait surveiller de près l'application du récent système de traitement des engagements et devrait élaborer des méthodes financières appropriées pour le contrôle des engagements et les rapports correspondants afin d'empêcher le traitement de toute dépense administrative qui pourrait réduire le solde du budget d'un centre de responsabilité et ne plus lui permettre d'honorer tous les engagements qui lui sont imputés.</li> <li>Pour éviter les doubles emplois et assurer l'exactitude et l'état complet de toutes les transactions d'engagements passées en comptabilité, la Direction de la Gestion financière devrait établir un contrôle des données au niveau où le pouvoir de dépenser est exercé.</li> </ul>	C'est ce que nous faisons actuellement.	<p>Des méthodes financières ont été distribuées concernant le contrôle des affectations, ainsi que l'enregistrement et le contrôle des engagements.</p> <p>Grâce à de meilleures méthodes et à un programme permanent de formation en finances, nous croyons avoir instauré un contrôle satisfaisant des engagements.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de l'Auditeur général

## DELEGATION DU POUVOIR DE PAYER

Les agents financiers auxquels le pouvoir de payer a été délégué sont complètement indépendants des opérations de la vérification a priori.

- Les responsabilités de paiement assumées en vertu de l'article 26 par la division des Ressources financières devraient être consignées par écrit et comprendre des méthodes qui permettent à ces agents de certifier que les systèmes ministériels de vérification des comptes et d'application des contrôles financiers ont été observés.

## VÉRIFICATION DES COMPTES ET VÉRIFICATION A PRIORI

Les attributions et les méthodes relatives à la vérification des comptes ont été récemment définies à l'intention des centres de responsabilité. Les méthodes de sondage des vérifications a priori employées par les agents financiers ne sont pas entièrement rédigées.

Commentaires du Ministère en date de juillet 1976

Cette recommandation sera exécutée sous peu.

Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977

Ces agents n'ont plus le pouvoir de signer en vertu de l'article 26. Ce sont maintenant les agents financiers de la Division des opérations comptables qui exercent cette fonction.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires du Ministère en date de juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<p>• De façon à assurer l'efficacité du système de vérification des comptes et des sondages de vérification a priori, la direction de la Gestion financière devrait:</p> <p>a) consigner par écrit la politique financière ainsi que les responsabilités de vérification des comptes et de la vérification a priori;</p> <p>b) achever l'élaboration des guides de méthodes de bureau pour la vérification a priori des comptes à payer et des demandes de frais de voyage et de déménagement;</p> <p>c) exiger que les documents de base indiquent l'exécution des procédés précis de vérification des comptes et de vérification a priori; et</p> <p>d) exiger que les groupes de vérification a priori tiennent un registre des erreurs découvertes au cours de la vérification a priori manuelle ou des tests de validation électronique, ce qui permettrait de consigner par écrit des faiblesses du système et des mesures correctives prises.</p>	<p>Cette politique et ces responsabilités figureront dans le guide financier.</p> <p>Recommandation en cours d'exécution.</p> <p>Ces exigences feront partie des méthodes mentionnées en a) et en b) ci-dessus.</p> <p>Le registre sera rétabli.</p>	<p>Ces questions sont maintenant traitées dans le Manuel de gestion financière.</p> <p>Les méthodes de bureau pour la vérification a priori des demandes d'indemnité de déplacement et de déménagement ont été élaborées et mises en oeuvre.</p> <p>Nous utilisons maintenant des estampilles. Celles-ci indiquent l'exécution des procédés de vérification.</p> <p>Le registre a été rétabli. Les erreurs sont notées et signalées aux personnes concernées.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ETAT

Observations et recommandations de  
l'Auditeur GénéralCommentaires du Ministère en date  
de juillet 1976Commentaires du Ministère en date  
du 31 mars 1977

## CONTROLE PAR LOT

- A titre de précaution contre les fraudes et les erreurs, la direction de la Gestion financière devrait instaurer les contrôles comptables suivants sur le processus de paiement:

a) établir des contrôles par lot sur les documents et les montants avant qu'un agent financier n'exerce son pouvoir de payer;

b) interdire que les demandes approuvées de paiement ne reviennent à la personne chargée d'effectuer le contrôle par lot, avant que lesdites demandes ne soient transmises à la direction des Services de paiement du ministère des Approvisionnement et Services.

Cette recommandation sera exécutée.

Cette recommandation a été appliquée.

Cette recommandation sera exécutée.

Cette recommandation a été appliquée.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ETAT

Observations et recommandations de  
l'Auditeur Général

Commentaires du Ministère en date  
de Juillet 1976

Commentaires du Ministère en date  
du 31 mars 1977

SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

A) PAIEMENT DE TRANSFERT  
AUX PROVINCES

La direction de l'Aide à l'éducation et la direction des Programmes de langues utilisent toutes les deux des systèmes auxiliaires pour calculer les coûts relatifs aux programmes fédéraux-provinciaux à frais partagés et pour en rendre compte. La direction de la Gestion financière n'a participé ni à l'élaboration ni à l'examen ni à l'évaluation des contrôles financiers incorporés dans ces systèmes auxiliaires.

- La direction de la Gestion financière devrait approuver la conception de tous les systèmes auxiliaires relatifs aux paiements de transfert aux provinces, qu'ils soient financiers, comptables ou de contrôle, les examiner et les évaluer.

Cette recommandation sera exécutée.

Des modifications ont été apportées aux règlements et des études sont en cours en vue d'appliquer cette recommandation.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires du Ministère en date de Juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<p><b>B) COMPTABILITÉ ET CONTRÔLE DES SUBVENTIONS ET DES CONTRIBUTIONS</b></p> <p>Le Ministère indique, dans les Comptes publics du Canada, les détails concernant les subventions et les contributions seulement si le bénéficiaire est inscrit au budget des dépenses de l'année en question.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour plus de clarté, les détails de chaque subvention ou contribution qui dépasse une limite déterminée devraient être divulgués dans les Comptes publics du Canada.</li> <li>• La politique du Ministère en matière d'approbation, de comptabilité et de contrôle des versements de subventions et de contributions devrait être énoncée dans le guide de gestion financière. La direction de la Gestion financière devrait approuver et contrôler les procédés du programme de contributions et subventions de programmes afin d'assurer leur conformité aux exigences du Ministère.</li> </ul>	<p>Cette recommandation est actuellement à l'étude.</p> <p>Cette recommandation sera mise en oeuvre avec l'avis des responsables des programmes.</p>	<p>Le Ministère se conforme aux normes de divulgation établies par la Direction de la comptabilité du Gouvernement du Canada, du Ministère des Approvisionnements et Services.</p> <p>L'élaboration de la politique du Ministère et de la procédure correspondante a maintenant atteint l'étape finale.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires du Ministère en date de juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<p><b>IMMOBILISATIONS (ARTICLES EN USAGE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La direction de la Gestion financière devrait veiller à ce que les méthodes appropriées soient appliquées et maintenues au sein du Ministère afin d'assurer le contrôle matériel des immobilisations et d'attribuer la responsabilité de leur garde.</li> </ul>	<p>Cette mesure sera appliquée conjointement par la direction de la Gestion financière et par les Services administratifs.</p>	<p>Des méthodes ont été élaborées et un inventaire des immobilisations a été effectué en 1976 dans la région de la Capitale nationale. Le même travail devrait être effectué dans les régions de septembre à décembre 1977.</p>
<p><b>COMPTABILITE ET CONTROLE DES COMPTES A RECEVOIR ET DES REVENUS</b></p> <p>Les méthodes du Ministère relatives à la réception, à la comptabilité et au dépôt des deniers publics ne sont pas consignées officiellement par écrit, sauf en ce qui concerne la Cour de citoyenneté.</p>		
<p>Les systèmes du Ministère relatifs à la comptabilité, à la facturation et à la perception de comptes à recevoir n'ont pas été complètement élaborés.</p>		

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires du Ministre en date de juillet 1976	Commentaires du Ministre en date du 31 mars 1977
<p>• La direction de la Gestion financière devrait veiller à ce que la politique et les systèmes soient consignés par écrit le plus tôt possible pour permettre une bonne comptabilité et un contrôle approprié des comptes à recevoir et des revenus.</p> <p>• La direction de la Gestion financière devrait veiller à ce que des méthodes pertinentes soient appliquées et maintenues, y compris des comptes de contrôle tenus de façon indépendante, afin d'assurer la facturation, la perception et le dépôt de tous les revenus du Ministère.</p>	<p>La politique et les systèmes figureront dans le guide financier.</p> <p>Ces méthodes figureront dans le guide financier.</p>	<p>Un nouveau système de comptabilité concernant les comptes à recevoir a été instauré le 1<sup>er</sup> avril 1977. Des politiques et des méthodes pour le contrôle interne, la perception et la radiation des dettes ont été élaborées mais n'ont pas encore été approuvées, ni publiées. Cette question fera l'objet, dès septembre 1977, de trois procédures dans le Manuel de gestion financière.</p>
<p><b>METHODES DE "MISE EN REGLE" CONCERNANT LES EMPLOYES QUI QUITTENT LEUR EMPLOI</b></p> <p>• Le Ministère devrait instaurer une politique et des méthodes permettant d'établir que les employés qui quittent leur emploi sont en règle avant que leur dernier chèque de paie ne leur soit remis, afin de faire en sorte qu'ils soient obligés de rembourser les avances exigibles et de retourner le matériel appartenant au Ministère.</p>	<p>Cette mesure sera appliquée conjointement par la direction de la Gestion financière, la Sécurité, les Services administratifs et l'Administration du personnel.</p>	<p>Une politique et des méthodes ont été élaborées et promulguées.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ETAT

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires du Ministère en date de juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<p><b>VERIFICATION INTERNE</b></p> <p>Un Comité de vérification a été formé pour étudier le programme de contrôle annuel de la vérification interne et les résultats de cette dernière, ainsi que pour surveiller l'application des recommandations énoncées dans les rapports de vérification interne. Le Comité s'est réuni en 1975 et il devait se réunir à nouveau sous une nouvelle présidence au début de 1976. Il ne l'a pas encore fait. En attendant, le Sous-secrétaire d'Etat adjoint à la Gestion intégrée a rempli les fonctions du Comité de vérification.</p> <p>Le retard à convoquer de nouveau le Comité a fait remettre à plus tard l'élaboration et la mise en oeuvre d'une méthode officielle de surveillance visant à assurer l'application des recommandations en matière de vérification qui ont été proposées à ce jour.</p> <p>Le Comité de vérification devrait se réunir de nouveau dans les plus brefs délais afin d'étudier le plan, et les résultats de la vérification et d'organiser une méthode de surveillance visant à contrôler l'application des recommandations de vérification.</p>	<p>Cette mesure sera appliquée sous peu.</p>	<p>Le Comité de vérification a recommencé à tenir régulièrement des réunions en décembre 1976 sous la présidence du surintendant du Bureau des traductions. Tous les secteurs du Ministère sont représentés au sein du Comité par des hauts fonctionnaires.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
 (Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de l'Auditeur général

Commentaires du Ministère en date de Juillet 1976

Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977

A cause de la lenteur du recrutement dans la Fonction publique et des exigences de formation linguistique, la direction de la Vérification financière et du Contrôle des opérations travaille avec un effectif réel inférieur de 3 à 4 années-hommes à son effectif autorisé de 10 années-hommes. Pour compléter ses vérifications internes, la direction a fait appel à des employés professionnels du bureau des Services de vérification du M.A.S.

- La direction de la Vérification financière et du Contrôle des opérations devrait s'assurer que l'on dispose de ressources suffisantes pour effectuer au Ministère une vérification interne adéquate.

Cette unité travaille maintenant avec un effectif presque complet.

Depuis ce temps, le Comité a tenu un certain nombre de réunions à intervalles réguliers, a précisé son mandat, a étudié un large échantillon de rapports internes de vérification, a demandé des rapports sur la façon dont sont appliquées les recommandations, a interviewé des vérificateurs dans certains cas, et, plus récemment, a analysé la politique et les méthodes du Ministère dans le domaine de la vérification interne des finances et des opérations.

La Direction prévoit avoir des effectifs complets d'ici l'été 1977.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ETAT

Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires du Ministère en date de juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977
<p><b>PLANIFICATION A LONG TERME ET CYCLE BUDGETAIRE</b></p> <p>Le Secrétariat d'Etat, comme plusieurs autres ministères, n'a pas encore réussi à intégrer de façon permanente un cycle budgétaire qui relie le processus de planification à long terme aux processus d'acquisition des ressources et d'évaluation des diverses dépenses du Ministère.</p> <p>Des consultations ont lieu entre les hauts fonctionnaires au sujet de l'établissement d'un ordre de priorité des diverses solutions permettant d'atteindre les objectifs du Ministère, mais aucun document officiel sur les priorités du Ministère n'a été préparé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes à long terme, les objectifs et les priorités du Ministère devraient être officiellement transmis aux directeurs de programme avant qu'ils ne préparent leurs prévisions de programme.</li> <li>• La direction de la Gestion financière devrait participer à l'établissement des coûts, à l'examen et à l'évaluation des priorités du Ministère afin d'assurer que les répercussions financières reçoivent une attention suffisante.</li> </ul>	<p>Cette recommandation est à l'étude.</p> <p>Cette participation sera soulignée de nouveau.</p>	<p>Nous appuyons la recommandation. Des objectifs et des priorités ont été officiellement communiqués aux gestionnaires des programmes en vue de la préparation des prévisions de programme 1978-1979.</p> <p>Nous appuyons la recommandation, et la Direction de la gestion financière participe de plus en plus à ce travail.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Année financière terminée le 31 mars 1976)			CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT
Observations et recommandations de l'Auditeur Général	Commentaires du Ministère en date de juillet 1976	Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977	
<p><b>RESPONSABILITÉS DES PRÉVISIONS DE PROGRAMME</b></p> <p>Il semble que lors des prévisions de programme, les fonctions de la direction de la Gestion financière aient été limitées aux travaux de bureau. Pendant la préparation des prévisions de programme pour 1977-1978, la direction a participé en indiquant les coûts relatifs aux demandes de ressources supplémentaires présentées par les divers secteurs.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le directeur de la Gestion financière devrait veiller à ce que sa direction et lui-même participent étroitement à l'examen et à l'analyse de toutes les propositions faites en vue de la présentation des prévisions de programme.</li></ul> <p>La direction de l'Administration du personnel a joué un rôle négligeable en ce qui concerne l'examen et la mise en question des prévisions, en matière de dotation, énoncées par les gestionnaires dans leurs prévisions de programme.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La direction de l'Administration du personnel devrait participer officiellement aux prévisions de programme. Les demandes de personnel devraient refléter les limites imposées par la quantité disponible d'employés possédant les compétences requises.</li></ul>	<p>Cette participation sera soulignée de nouveau.</p>	<p>La politique du Ministère est de laisser la Division de la planification jouer le rôle principal dans la préparation des prévisions de programme. En raison d'une rotation rapide des agents financiers, il n'a pas été possible de faire participer la Direction de la gestion financière dans la mesure voulue. Lors de la préparation des prévisions de programme 1978-1979, la Direction de la Gestion financière a pu participer davantage.</p>	
	<p>Cette mesure sera appliquée au fur et à mesure des besoins.</p>	<p>La Direction générale du personnel a participé à l'établissement des priorités pour 1978-1979.</p>	

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT : SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de l'Auditeur Général

### ANALYSE DES ÉCARTS ET RAPPORTS CORRESPONDANTS

Le Ministère n'a pas de système efficace d'analyse des écarts à tous les niveaux de l'administration, ce qui nuit à la gestion des gestionnaires à s'en tenir à leurs budgets d'exploitation.

- Le Ministère devrait accorder une grande priorité à la conception, à l'application, au contrôle et au maintien d'un système de rapports sur l'analyse des écarts qui permet d'expliquer convenablement les écarts à la haute direction et de susciter des mesures correctives.

### INFORMATION EN GESTION FINANCIÈRE ET CONTRÔLE

Les rapports financiers du Ministère n'ont pas été reconnus par certains gestionnaires comme des instruments efficaces relativement à l'administration des subalternes et des ressources.

La conception des rapports financiers du Ministère exige que les gestionnaires se reportent à plusieurs états pour obtenir des informations par élément d'activité, par centre de responsabilité et par article.

Commentaires du Ministère en date de juillet 1976

Le Ministère appuie le principe de l'analyse des écarts. Ces recommandations seront examinées lorsque le système actuel de préparation des rapports financiers sera révisé pour la prochaine année financière.

Il est prévu que le système de rapports financiers indiquera ces écarts en 1977-1978.

Commentaires du Ministère en date du 31 mars 1977

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

CONCERNANT: SECRETARIAT D'ÉTAT

Observations et recommandations de  
l'Auditeur Général

Commentaires du Ministère en date  
de juillet 1976

Commentaires du Ministère en date  
du 31 mars 1977

- La direction de la Gestion financière devrait veiller à ce que les rapports de gestion présentent un résumé des données financières et des données de production qui soit assez clair et assez concis pour aider les gestionnaires à gérer efficacement les ressources et les subalternes.

La présentation des rapports de gestion pour 1977-1978 sera pleinement conforme à cette recommandation.

COMPTES PUBLICS

Le Ministère répond aux normes de divulgation du ministère des Approvisionnement et Services en ce qui concerne les rapports des Comptes publics. Ces normes générales ne tiennent cependant pas compte des aspects particuliers du Ministère car certains éléments de passif importants ne figurent pas dans les notes au bas des pages des états des Comptes publics.

- La direction de la Gestion financière devrait énoncer la politique du Ministère concernant les normes de divulgation relativement aux Comptes publics et veiller à ce que la présentation de ceux-ci soit conforme à sa politique.

Cette recommandation est à l'étude.

Le Ministère se conforme aux normes de divulgation établies par la Direction de la comptabilité du Gouvernement du Canada, du ministère des Approvisionnements et Services.

## APPENDICE «PA-206»

Ottawa,  
1e 29 avril 1977

Monsieur J.D.W. Campbell  
Greffier du comité permanent  
des comptes publics  
Chambre des Communes  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A7

Monsieur,

En réponse à votre lettre du 22 mars 1977 adressée à M. Fernand Tremblay, président de la Commission des champs de bataille nationaux, je vous informe que celle-ci a procédé, à votre demande, à une mise à jour des observations et des recommandations formulées par l'auditeur général, et qu'elle m'a fait parvenir cette mise à jour en me priant de vous la transmettre.

Vous en trouverez un exemplaire ci-joint, en anglais et en français, mais je voudrais vous signaler que personnellement, je n'ai aucun renseignement concernant les sujets abordés dans le questionnaire. J'espère que les renseignements fournis répondent à votre attente.

Veuillez agréer, monsieur, l'assurance de mes sentiments distingués.

Le directeur général  
des finances et de la gestion,  
R.J. Fournier

P.J.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 27 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX
<p>1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:</p> <p>Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changer réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.</p> <p>Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attiméu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?</p>	<p>La Commission est d'accord avec cette recommandation. (le questionnaire sera adressé au Conseil du Trésor)</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 27 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	REPOSES DE COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX
<p>2. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?</p>	<p>Nous possédons le livre de l'administration financière et les guides des autorisations. Nous recevons les directives du Conseil du Trésor ainsi que des conseils du ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien et du Vérificateur Général du Canada.</p>
<p>3. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306). Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?</p>	<p>La Commission consent que l'Auditeur Général du Canada étudie l'adaptation de cette recommandation afin de déterminer si des changements seraient bénéfiques à la Commission.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 27 avril 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX
<p>4. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 387 à 389.</p>	<p>(Voir les notes explicatives ci-jointes)</p>
<p>5. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.</p>	<p>Vous trouverez ci-joint deux copies françaises et deux copies anglaises du rapport de l'Auditeur Général du Canada sur l'examen des comptes et des états financiers de la Commission des Champs de Bataille Nationaux pour l'exercice terminé le 31 mars 1976.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

25590

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: COMMISSION DES CHANGS DE  
BATAILLE NATIONAUX

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de Aout 1976	Commentaires de la corporation en date d'avril, 1977
<p><u>POLITIQUES FINANCIERES</u></p> <p>La Commission devrait décrire et adopter officiellement ses politiques financières les plus importantes afin que celles-ci soient appliquées de façon uniforme et continue.</p> <p><u>CONTROLE DES SALAIRES</u></p> <p>La procédure actuelle n'assure pas une division adéquate des responsabilités pour l'autorisation et à la distribution des chèques de salaires.</p> <p>Afin d'améliorer le contrôle interne, les employés devraient signer leurs cartes de temps et, à l'occasion, l'agent d'administration devrait distribuer les chèques de paie.</p> <p><u>CONTROLE DES REVENUS</u></p> <p>Les revenus de la Commission sont principalement composés de subsides fédéraux auxquels s'ajoutent quelques milliers de dollars provenant du paiement de contraventions, de remboursement de dommages à la propriété et de frais subis pour des organisations dont les activités ont eu lieu sur le terrain de la Commission. L'agent d'administration ne tient que des dossiers aide-mémoire pour les montants à recevoir et le revenu n'est enregistré qu'après le dépôt des sommes reçues par la Commission.</p>	<p>Cette recommandation sera étudiée lors de la prochaine réunion du Conseil des commissaires.</p> <p>D'accord, cette recommandation a été suivie.</p>	<p>La réunion eut lieu le 30 août 1976. Un comité, formé par M. J.H. McGreevy, C.A. et le Secrétaire de la Commission étudiera l'implantation de ces politiques.</p> <p>Aucun autre commentaire.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: COMMISSION DES CHAMPS DE  
BATAILLE NATIONAUX

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de Août 1976	Commentaires de la corporation en date d'avril, 1977
<p>La Commission devrait inclure dans sa liste des comptes, des comptes-contrôle pour les montants à recevoir et comptabiliser le revenu dès qu'un montant est dû à la Commission.</p> <p>La Commission devrait centraliser l'ouverture du courrier et inscrire dans un registre les chèques reçus afin d'éviter que des chèques soient égarés ou perdus avant leur dépôt.</p>	<p>D'accord, cette recommandation sera suivie.</p>	<p>Cette recommandation a été implantée.</p>
<p><u>PERCEPTION DES CONTRAVENTIONS</u></p> <p>La Loi de la Commission des champs de bataille ne permet pas à la Commission d'accepter le paiement volontaire des contraventions. Pour percevoir les amendes, la Commission doit procéder, dans tous les cas d'infraction aux règlements du Parc, par voie de sommation reportable au greffe des Sessions de la Paix du district de Québec.</p>	<p>Cette recommandation a été suivie.</p>	<p>Aucun autre commentaire.</p>
<p>La Commission devrait poursuivre ses efforts pour amender sa Loi constitutive lui permettant de gérer efficacement la circulation automobile sur son territoire et de percevoir efficacement les amendes découlant d'infraction aux règlements du Parc.</p>	<p>D'accord, les procédures sont déjà entreprises pour modifier la Loi constitutive.</p>	<p>Des modifications sont présentement apportées à la loi et devront être disponibles pour une révision avec les représentants du ministère de la Justice au début du mois de mai.</p>

## RAPPORT DE LA COMMISSION

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: COMMISSION DES CHAMPS DE  
BATAILLE NATIONAUX

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de Aout 1976	Commentaires de la corporation en date d'avril, 1977
<p><u>CONTROLE DE L'ACTIF</u></p> <p>Un décompte physique de l'inventaire et une vérification de l'existence physique des immobilisations inscrites aux livres devraient être effectués au moins une fois l'an en présence d'une personne indépendante de la tenue des registres et de la garde de ces actifs.</p> <p><u>ASSURANCE DES ACTIFS</u></p> <p>La Commission a présenté une politique incohérente concernant l'assurance de ses immobilisations et véhicules n'assurant que certains d'entre eux sans raison apparente.</p> <p>La Commission devrait adopter une politique précise concernant l'assurance de ses actifs et s'y conformer de façon constante.</p> <p><u>RÉGIME D'INDEMNITÉS DE DÉPART</u></p> <p>Puisque les comptes de la Commission sont tenus selon la méthode de comptabilité d'exercice, le passif couru au titre du régime d'indemnités de départ devrait être inscrit dans ses comptes.</p>	<p>D'accord, cette recommandation a été suivie.</p> <p>Une politique sera établie en collaboration avec le Conseil du trésor.</p> <p>Cette recommandation a été suivie.</p>	<p>Aucun autre commentaire.</p> <p>Suite aux consultations avec le Conseil du Trésor, la Commission n'assure plus ses actifs. Cette politique est désormais suivie.</p> <p>Aucun autre commentaire.</p>

REPORT OF THE COMMISSION OF ENQUIRY  
(Année financière terminée le 31 mars 1975)

Concernant: COMMISSION DES CHAMPS DE  
BATAILLE NATIONAUX

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de tout 1975	Commentaires de la corporation en date d'avril, 1977
<p><u>RAPPORTS FINANCIERS SOUMIS A LA DIRECTION</u></p> <p>On devrait répartir sur une base mensuelle le budget annuel de la Commission. Afin de faciliter une analyse rationnelle des écarts, les rapports financiers soumis au Conseil des commissaires devraient comprendre les données budgétaires présentées selon la même base de répartition que les déboursés et les sommes engagées. Les rapports soumis devraient aussi mentionner le montant des dépenses qui seront remboursées à la Commission suite à des dommages à la propriété ou pour des frais subis pour d'autres organisations.</p>	<p>Cette recommandation sera suivie.</p>	<p>Cette recommandation a été implantée pour l'année financière commençant le 1er avril 1977.</p>

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Le 21 juin 1976

L'honorable J. Judd Buchanan, C.P., député  
Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien  
Ottawa (Ontario)

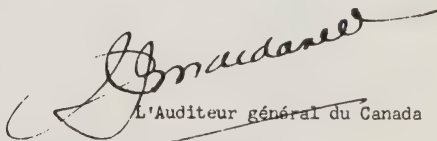
Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de La Commission des champs de bataille nationaux au 31 mars 1976, ainsi que l'état de l'exploitation et l'état de l'avoir du Canada pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

A mon avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Commission au 31 mars 1976, ainsi que les résultats de son exploitation pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus, et appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que la Commission, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.



L'Auditeur général du Canada

**LA COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX**

(Constitue en vertu de la "Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec")

Received on 31 marts 1976

[illegible]

Les notes ci-jointes font partie intégrante des États financiers.

LA COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

État de l'Exploitation  
pour l'année terminée le 31 mars 1976

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Dépenses		
Administration		
Traitements	\$ 36,693	\$ 30,300
Services professionnels	12,718	12,222
Autres	9,059	5,804
	<u>58,470</u>	<u>48,326</u>
Exploitation et entretien		
Traitements	361,566	312,328
Avantages sociaux	36,423	26,359
Service d'ordre	99,073	78,591
Entretien des routes, promenades, bâtiments et équipement	63,777	39,883
Chauffage, essence et huile	17,973	17,643
Fournitures et outillage	14,498	7,641
Chirurgie des arbres	10,163	23,508
Eclairage et énergie électrique	9,105	8,798
Enlèvement de la neige	4,165	3,718
Stock de la pépinière et engrais chimiques	1,418	1,616
Divers	1,880	3,112
	<u>620,041</u>	<u>523,197</u>
Dépenses en capital	69,161	24,249
Dépenses liées au plan directeur de développement	12,523	-
	<u>760,195</u>	<u>595,772</u>
Revenus		
Crédits parlementaires	730,600	619,000
Crédits parlementaires pour le plan directeur de développement	12,523	-
Divers	15,403	2,239
	<u>758,526</u>	<u>621,239</u>
Excédent des dépenses sur les revenus (des revenus sur les dépenses)	<u>\$ 1,669</u>	<u>\$ (25,467)</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

LA COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

État de l'Avoir du Canada  
pour l'année terminée le 31 mars 1976

	<u>1976</u>	<u>1975</u>
Fonds d'immobilisation et d'exploitation		
Solde au début de l'année	\$ 2,232,925	\$ 2,184,526
A ajouter		
Débours pour les immobilisations, faits au cours de l'année	69,161	24,249
Excédent des revenus sur les dépenses	-	25,467
	<u>69,161</u>	<u>49,716</u>
	<u>2,302,086</u>	<u>2,234,242</u>
A déduire		
Immobilisations aliénées au cours de l'année	3,189	1,317
Excédent des dépenses sur les revenus	1,669	-
	<u>4,858</u>	<u>1,317</u>
Solde à la fin de l'année	<u>\$ 2,297,228</u>	<u>\$ 2,232,925</u>
Fonds pour le plan directeur de développement		
Solde au début de l'année	-	-
Crédits parlementaires reçus	\$ 100,000	-
	<u>100,000</u>	<u>-</u>
Viré au revenu	12,523	-
Solde à la fin de l'année	<u>\$ 87,477</u>	<u>-</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

LA COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

Notes jointes aux états financiers  
le 31 mars 1976

1. Conventions comptables

Immobilisations

Parce que les dépenses en capital sont acquittées à même des crédits parlementaires, elles sont imputées à la dépense durant l'année d'acquisition. Ces immobilisations sont inscrites au prix coûtant dans le bilan et un montant semblable de crédits parlementaires est inscrit à l'avoir du Canada.

Fonds spécial pour l'achat de terrain

Des fonds ont été reçus des administrations provinciales et municipales et autres dans le but spécifique d'acquérir du terrain. Ces fonds plus les revenus en intérêts gagnés ont été comptabilisés séparément du fonds général.

2. Prestations de cessation d'emploi

La Commission inscrit comme dépense à la date de cessation d'emploi ou de la retraite les paiements de prestations de cessation d'emploi versés à ses employés. Au 31 mars 1976 ce passif était évalué à \$36,000 (1975 - \$29,000).

## APPENDICE «PA-207»

Le 18 avril 1977

Monsieur Allan Lawrence, député  
Président  
Comité permanent des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa  
Canada

Monsieur,

J'accuse réception de votre lettre du 29 mars dernier.

Je ne voudrais pas répéter ce que j'ai déclaré à votre Comité dans ma lettre du 11 mars dernier, mais je n'ai pas d'autres renseignements à vous fournir à cet égard.

Je ne saurais approuver votre affirmation selon laquelle toute personne honnête pourrait conclure que je ne joue pas franc jeu. Depuis le début de cette affaire, j'ai agi de façon ouverte et légitime. Sans y être obligé, j'ai invité à deux reprises l'auditeur général à venir en Israël pour qu'il puisse lui-même vérifier les documents relatifs aux dépenses. Ce faisant, j'ai montré mon sincère désir de collaborer. Aucun homme d'affaires n'aurait fait une telle offre s'il avait eu quelque chose à cacher.

Je suis conscient que ni l'auditeur général ni vous n'avez tiré une telle conclusion et que vous avez reconnu l'irréfutabilité des arguments présentés dans ma lettre du 11 mars dernier.

À mon avis, ma comparution n'ajouterait rien à ce que je vous ai déjà dit, et donnerait simplement la possibilité aux media de reprendre les rumeurs non fondées qui ont fait l'objet de reportages dans le passé et qui ont déjà suffisamment causé préjudice à notre entreprise.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

S. N. Eisenberg

SNE:raf

Ottawa  
Le 2 mai 1977

Monsieur Shoul N. Eisenberg  
Tour Shalom  
29<sup>e</sup> étage  
TEL-AVIV  
Israël

Monsieur,

J'accuse réception de votre lettre du 18 avril dernier, laquelle sera distribuée aux membres du Comité et publiée en annexe du procès-verbal d'une séance du Comité.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Allan Lawrence, député

## APPENDICE «PA-208»

27 avril 1977

Monsieur Allan F. Lawrence  
Président  
Comité des comptes publics  
Chambre des communes  
OTTAWA (Ontario)

Monsieur,

Le conseil exécutif de la Chambre de commerce du Canada a le plaisir de présenter à l'étude de votre Comité les opinions de la Chambre de commerce sur le bill C-20, Loi concernant le bureau du vérificateur général du Canada et les matières connexes.

À titre de renseignements, nous soulignons que le 24 avril 1974, la Chambre de commerce a présenté un mémoire (copie ci-jointe) au Comité indépendant d'étude, présidé par feu M. J. R. M. Wilson, F.C.A. et chargé de procéder à une étude du bureau de vérificateur général et de présenter un rapport public. Ce mémoire reflétait les politiques établies de longue date par la Chambre de commerce en ce qui concerne le bureau du vérificateur général.

La Chambre de commerce est, en général, satisfaite du contenu du bill C-20, dans la mesure où il reflète les principales recommandations faites à la fois par le «Comité Wilson» et la Chambre de commerce. À notre avis, l'adoption d'une telle loi est depuis longtemps nécessaire.

Nous appuyons en particulier les dispositions du bill concernant les secteurs précis suivants d'activités du vérificateur général :

I — Dotation en personnel du bureau du vérificateur général

- a) L'emploi d'un personnel compétent — paragraphe 14(1)
- b) Normes de classification distinctes — article 17

II — Indépendance du vérificateur général

- a) Traitement raisonnable et régime de pension pour le vérificateur général — paragraphes 4(1) et (2)
- b) Pouvoir du vérificateur général de passer des marchés de services professionnels — paragraphe 14(2)
- c) Délégation des pouvoirs de la Commission de la Fonction publique au vérificateur général — paragraphe 14(3)

- d) Désignation du vérificateur général comme «employeur distinct» — articles 15 et 16
- e) Droit d'accès accru aux renseignements nécessaires au vérificateur général — paragraphe 12(1)
- f) Présentation et dépôt rapide du rapport du vérificateur général — paragraphes 7(3) et (4)

### III — Rapport spécial sur des questions importantes

La Chambre de commerce appuie le paragraphe 8(1) du bill qui permet au vérificateur général d'adresser des rapports spéciaux à la Chambre des communes sur toute affaire d'une importance ou d'une urgence telle qu'elle ne saurait, à son avis, attendre la présentation du rapport annuel.

### IV — Valeur de l'argent

Nous appuyons fortement l'alinéa 7(2)d) du bill qui permet au vérificateur général de faire des commentaires dans les cas où «des sommes d'argent ont été dépensées sans égard à l'économie ou à l'efficacité».

### V — Sociétés de la Couronne

Les paragraphes 13(2) et (3) du bill permettent au vérificateur général d'obtenir tous les renseignements nécessaires auprès des sociétés de la Couronne. Ces dispositions reçoivent également l'appui de la Chambre de commerce.

### VI — Renvoi automatique

La Chambre de commerce souhaite attirer l'attention du Comité sur un secteur d'intérêt particulier. Il a trait à la recommandation n° 24 du rapport du «Comité Wilson» qui demande une modification du Règlement de la Chambre des communes afin que le rapport annuel du vérificateur général, une fois déposé devant la Chambre, soit automatiquement renvoyé à l'étude de votre Comité et que, si le comité n'est pas déjà constitué, il le soit dans les 30 jours qui suivent le renvoi. Nous appuyons fortement cette recommandation et demandons instamment qu'elle soit appliquée par le Règlement de la Chambre des communes, sinon, que le bill soit modifié pour y prévoir cette disposition.

Nous espérons que les commentaires suivants seront utiles à l'étude du Comité des comptes publics de ce bill très important.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

R. F. Booth

cc: L'honorable Robert Andras, président du Conseil du Trésor  
J. J. Macdonell, vérificateur général du Canada

## LA CHAMBRE DE COMMERCE DU CANADA

Bureau du président  
de l'exécutif

Le 24 avril 1974

Le Comité indépendant de  
révision sur les fonctions de  
l'auditeur général du Canada,  
B.P. 1544, succursale B  
Ottawa (Ontario) K1P 5R5

Messieurs,

Nous vous sommes très reconnaissants de nous avoir donné la possibilité de contribuer à l'étude entreprise par le comité.

La Chambre a suivi avec intérêt les travaux du comité et a pris connaissance d'un grand nombre de mémoires qui lui ont été soumis, y compris l'important document présenté récemment par l'institut canadien des comptables agréés.

Toutefois, à l'heure actuelle, la Chambre préférerait commenter le mécanisme de présentation des conclusions de l'auditeur général au Parlement, et plus précisément au Comité des comptes publics, au lieu de limiter ses commentaires aux fonctions internes de ce poste, comme on l'a fait dans la plupart des autres mémoires dont nous avons pris connaissance.

La Chambre a déjà félicité l'auditeur général actuel d'avoir présenté avec diligence son dernier rapport annuel.

Cependant, la Chambre considère que ces mesures peuvent être inutiles si l'on ne fait pas preuve d'efficacité aux autres stades du mécanisme de présentation.

Les points extrêmement importants soulevés dans le rapport méritent d'être étudiés dès maintenant par le Parlement et l'on devrait prendre sans tarder des mesures pour donner suite aux recommandations qui y sont contenues.

La politique officielle de la Chambre de commerce du Canada est établie chaque année au cours de la réunion annuelle des délégués attirés représentant nos 700 Bureaux et Chambres de commerce. Ces derniers votent au nom de plus de 125,000 membres représentant toutes les sphères de la société.

Cela dit, nous portons à votre attention l'extrait ci-joint de notre exposé de principes de 1973-1974 concernant l'auditeur général et qui, comme on l'a mentionné précédemment, reflète les opinions d'un très grand nombre de membres de la société canadienne.

Nous aimerions également insister sur deux autres points importants qui sont du ressort de votre Comité:

1. Les fonctions et responsabilités de l'auditeur général devraient obliger ce dernier, lorsque les circonstances l'exigent, à faire rapport au Parlement de questions importantes aussitôt qu'elles lui sont soumises au cours de l'année, sans qu'il soit forcé d'attendre, pour aborder ces questions, la présentation de son rapport annuel régulier.
2. Même s'il est admis que l'auditeur général n'effectue ses enquêtes que d'un point de vue strictement financier, nous croyons qu'il est essentiel que des efforts additionnels soient accomplis pour déterminer si les fonds gouvernementaux sont gérés efficacement.

Nous espérons que ces commentaires constitueront un apport positif aux recommandations qui vous ont déjà été soumises et nous vous souhaitons tout le succès possible dans vos travaux importants.

Veuillez agréer, Messieurs, l'expression de mes salutations distinguées.

B. Panet-Raymond.

### Rapport annuel de l'Auditeur général

404. Le rapport annuel de l'Auditeur général est l'un des documents les plus précieux qui soient publiés à l'intention de la Chambre des Communes et du public canadien. Les exemples de gaspillage et le manque de productivité dans l'administration publique, cités dans le rapport sont des questions qui réclament l'attention particulière du gouvernement et des contribuables qui en portent par conséquent le fardeau. Dans des cas pareils, il s'agit de prendre rapidement les dispositions nécessaires pour mettre à exécution les recommandations exprimées dans ces rapports et adopter des mesures qui éviteront la répétition de situations inadmissibles. Pour accomplir ceci des méthodes plus rapides et plus efficaces doivent être conçues pour accélérer la référence aux comptes publics et au rapport annuel de l'Auditeur général au comité des comptes publics et simplifier le fonctionnement de ce comité. Au printemps de 1973 ce comité n'avait pas encore terminé son examen du rapport annuel de 1970 et n'avait pas encore abordé celui de 1971 alors que le Parlement était à la veille de recevoir celui de 1972.

405. Le fait de savoir que les dépenses d'origine fiscale ont été scrupuleusement examinées créerait une plus grande confiance en ce qui concerne la façon dont le Gouvernement fédéral et ses divers organismes administrent les affaires publiques.

#### 406. Recommandations:

1. que l'Auditeur général jouisse d'une autonomie complète et d'une liberté totale ainsi que d'un personnel en nombre suffisant, bien payé et qualifié afin de mener à bien ses enquêtes et sa préparation des Rapports de la manière la plus rentable et la plus rapide; à cette fin le Parlement devrait s'intéresser au plus tôt au passage de la nouvelle loi sur l'Auditeur général, qui prévoit que ce dernier sera entièrement libre des contrôles certains centraux qui s'exercent à l'heure actuelle sur son personnel, son organisation et ses échelles de salaires;
2. que le comité sur les comptes publics se réunisse au plus tôt pour étudier la recommandation contenue dans le rapport annuel de l'Auditeur général et rende compte au Parlement dans les trois mois;
3. que le Gouvernement fédéral agisse conformément au rapport du Comité sur les comptes publics six mois après qu'il ait été soumis au Parlement;
4. que le comité sur les comptes publics publie un rapport annuel pour distribution publique et dans lequel il enregistrera un résumé des recommandations de l'Auditeur général pour les dernières années; il notera celles qui ont été appliquées et fournira l'explication fournie au comité par le gouvernement pour l'absence d'application concernant les autres.

## APPENDICE «PA-209»

Ottawa, le 2 mai 1977.

Monsieur R.F. Booth  
Président de l'exécutif  
La Chambre de commerce du Canada  
1080, côte Beaver Hall  
Montréal (Québec)

Sujet: Le projet de loi C-20, Loi sur le vérificateur général

Monsieur,

Au nom du Comité des comptes publics, j'accuse réception de votre lettre du 27 avril et vous remercie d'avoir présenté au Comité le point de vue de la Chambre concernant le projet de loi susmentionné.

Votre lettre sera imprimée et distribuée aux membres du Comité avec les autres pièces jointes que vous m'avez fait parvenir.

Vous serez peut-être aussi intéressé à connaître mes propres idées sur ce bill, telles que je les ai exposées à la Chambre des communes, étant donné qu'elles se rapprochent beaucoup de celles de la Chambre. Je joins donc à la présente une section du Hansard du mardi soir 26 avril.

Veillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Allan Lawrence, député  
Northumberland-Durham

## APPENDICE «PA-210»

Montréal, le 12 avril 1977

Monsieur J.D.W. Campbell  
Greffier du Comité permanent  
des comptes publics  
Chambre des communes  
Direction des Comités et de la législation privée  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A7

Monsieur,

Comme l'a demandé notre directeur exécutif, M. Michael Spencer, je vous fais parvenir les commentaires de la SDICC, rédigés en français et en anglais, concernant les observations et recommandations de l'Auditeur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1976.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Madeleine Grisé  
Secrétaire du

DIRECTEUR EXÉCUTIF  
MICHEAL D. SPENCER

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE:

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RÉPONSES DE  
SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE  
CINÉMATOGRAPHIQUE CANADIENNE

1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976;

Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales.

Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changent réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

1. La SDICC ferait partie des "sociétés financièrement dépendantes" si deux groupes distincts étaient créés, puisqu'elle ne pourrait satisfaire au critère de stabilité financière, si cela signifiait l'auto-suffisance financière ou la réalisation de profits. La Société ne s'objecterait pas à être incluse dans un tel groupe, mais en l'absence d'explications de la part de l'Auditeur Général, elle ne voit pas comment cette classification serait utile aux sociétés de la Couronne.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE:

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE CANADIENNE
<p>2. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?</p>	<p>2. La Société maintient une liaison continue avec le Conseil du Trésor et le Secrétariat d'État au sujet de ses activités financières et de sa politique générale. La Société n'a reçu aucune directive spécifique de ces deux sources concernant sa gestion financière, toutefois l'Auditeur Général lui a fait des recommandations dans ce domaine. Les directives du Conseil du Trésor nous parviennent par le courrier, e.g. directives concernant les voyages, les salaires, etc.</p>
<p>3. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306). Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?</p>	<p>3. Les sociétés de la Couronne sont de par leur raison d'être différentes des ministères. Des standards de gestion financière et de contrôle peuvent être établis pour les sociétés de la Couronne, cependant ils devraient être conçus de façon à respecter les objectifs de chacune de ces sociétés. Ces standards devraient de plus être suffisamment flexibles pour permettre aux sociétés de la Couronne de poursuivre leurs activités sans être soumises à des directives qui nuiraient à leur efficacité.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE:

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE CANADIENNE
<p>4. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 469 à 472.</p> <p>5. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.</p>	<p>4. Voir la documentation ci-annexée.</p> <p>5. Voir la documentation ci-annexée.</p>

LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT  
CONCERNANT : DE L'INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE CANADIENNE

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations  
de l'Auditeur général

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
ET IMPORTANCE ACCORDÉE AU POTENTIEL  
FINANCIER DES FILMS

Dans la sélection des projets de longs métrages dans lesquels la Société investit, le Conseil d'administration semble accorder une importance prédominante à la qualité artistique et culturelle du film par rapport à son potentiel financier de rentabilité. Cette constatation est le reflet de la composition du Conseil d'administration dont la majorité des membres ont une formation plutôt culturelle que financière.

Afin de mieux respecter l'objectif d'autonomie financière de la Société il faudrait assurer un meilleur équilibre dans la composition du Conseil d'administration entre les membres ayant une solide formation culturelle et artistique et les membres ayant une solide formation financière.

Commentaires de la corporation  
en date de juin 1976

- Étant donné que la Société est établie dans le but d'aider à la création d'une industrie, cette recommandation nous semble appropriée. D'autre part la nomination des membres relève du Gouverneur en Conseil.

Des recommandations ont été faites en ce sens par l'industrie et deux récentes nominations nous laissent croire que le Gouverneur en Conseil en a tenu compte

Commentaires de la corporation  
en date d'avril 1977

- La dernière nomination au sein du Conseil d'administration de la SDIC est celle d'un vice-président d'une maison de publicité du secteur privé.

LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT  
CONCERNANT: DE L'INDUSTRIE CINÉMATOGRA-  
PHIQUE CANADIENNE

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations  
de l'Auditeur général

CONTRÔLE DES DÉBOURSÉS

Le Ministère des Approvisionnement et Services assure le service d'émission de chèques pour la Société. Les demandes de chèques sont signées selon une délégation de pouvoirs établie. Cependant, le pouvoir de dépenser selon l'article 27 et le pouvoir de payer selon l'article 26 de la Loi sur l'administration financière sont exercés par la même personne à l'égard d'un paiement particulier.

La Société devrait établir les procédures nécessaires afin que les pouvoirs de signer les documents financiers soient délégués de façon à ce qu'un partage adéquat des responsabilités garantisse le contrôle des dépenses de fonds publics.

Commentaires de la corporation  
en date de juin 1976

D'accord, ces procédures ont été établies.

Commentaires de la corporation  
en date d'avril 1977

Cette recommandation est actuellement en vigueur et les résultats s'avèrent satisfaisants.

LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT  
CONCERNANT : DE L'INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE CANADIENNE

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations  
de l'Auditeur général

d3

Commentaires de la corporation  
en date de juin 1976

Commentaires de la corporation  
en date d'avril 1977

Lorsque les chèques émis doivent revenir à la Société pour des raisons particulières, les chèques retournent parfois aux employés qui sont à l'origine de la demande de paiement, ce qui constitue une faiblesse de contrôle interne.

La Société devrait émettre des procédures strictes sur la distribution des chèques respectant ainsi les directives du Guide d'administration financière concernant le partage des responsabilités.

• D'accord, ces procédures ont été établies.

• Cette recommandation est actuellement en vigueur et les résultats s'avèrent satisfaisants.

#### CONTRÔLE DES SALAIRES

Le Conseil d'administration approuve annuellement la liste des salaires des employés de la Société. Afin de conserver le caractère confidentiel des salaires, les procès-verbaux ne mentionnent que l'approbation de la liste sans l'annexe, car les procès-verbaux sont consultés par la majorité du personnel de la Société. Cette liste est ensuite transmise au chef de l'administration pour que les mesures nécessaires soient prises pour refléter les décisions du Conseil.

LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT  
CONCERNANT DE L'INDUSTRIE CHÉMATOGRA-  
PHIQUE CANADIENNE

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date d'avril 1977
<p>Afin d'améliorer le contrôle interne sur les dépenses de salaires, la liste doit être identifiée clairement et devrait donc être signée au nom du Conseil.</p> <p>Les chèques de salaires sont émis par le service de la paie du Ministère des Approvisionnement et Services à partir des données transmises par la Société. Selon la délégation actuelle des pouvoirs, une seule personne signe la formule d'entrée ou de changement de statut selon les articles 26 et 27 de la Loi sur l'administration financière.</p>	<p>D'accord, la liste est maintenant signée au nom du Conseil.</p>	<p>Cette recommandation est actuellement en vigueur et les résultats s'avèrent satisfaisants.</p>
<p>La Société devrait établir les procédures nécessaires afin que les pouvoirs de signer les documents relatés à l'administration des salaires soient délégués de façon à ce qu'un partage adéquat des responsabilités garantisse le contrôle des dépenses de fonds publics.</p>	<p>D'accord, le personnel mandaté à signer sous l'article 26 n'est plus le même que celui autorisé à signer sous l'article 27 de la Loi de l'administration financière.</p>	<p>Cette recommandation est actuellement en vigueur et les résultats s'avèrent satisfaisants.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT  
CINÉMATO-GRAPHIQUE CANADIENNE  
Concernant: DE L'INDUSTRIE CINÉMATO-GRAPHIQUE CANADIENNE

Observations et recommandations  
de l'Auditeur général

CONTRÔLE DES REVENUS

La Société reçoit par l'intermédiaire du distributeur sa part des recettes des films dans lesquels elle a investi. Cependant il est très difficile de vérifier les déclarations du distributeur, plus particulièrement concernant les recettes touchées par celui-ci et le recouvrement de ses frais directs.

- Afin d'améliorer le contrôle sur ses revenus, la Société devrait instaurer un système de confirmation des remises au distributeur auprès des vérificateurs de celui-ci.

- Considérant la difficulté de vérifier le bien-fondé des dépenses directes réclamées par le distributeur, la Société devrait, lorsqu'une telle clause ne porte préjudice à ses intérêts, négocier la part du distributeur selon le principe du pourcentage global des recettes perçues par celui-ci.

Commentaires de la corporation  
en date de juin 1976

Commentaires de la corporation  
en date d'avril 1977

- La Société dans ses contrats avec les distributeurs a le droit de vérifier les chiffres du distributeur. La Société demandera cette confirmation des vérificateurs des distributeurs.

Depuis le mois de décembre 1976, la Société demande à certains cinémas de confirmer les sommes versées aux distributeurs afin de vérifier les rapports soumis par ceux-ci aux producteurs et à la Société.

- D'accord, les derniers contrats ont été négociés sur cette base.

Cette recommandation est actuellement en vigueur et les résultats s'avèrent satisfaisants.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'INDUSTRIE CINÉMATO-  
GRAPHIQUE CANADIENNE

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations  
de l'Auditeur général

Commentaires de la corporation  
en date de juin 1976

Commentaires de la corporation  
en date du avril 1977

- Lorsqu'il est financièrement plus avantageux de rembourser les dépenses directes au distributeur et de lui accorder un pourcentage moins élevé des recettes, la Société devrait préciser clairement dans le contrat les dépenses acceptables à cette fin.

- D'accord, les derniers contrats ont été négociés sur cette base.

- Cette recommandation est actuellement en vigueur et les résultats s'avèrent satisfaisants.

RÉCEPTION DES RECETTES

- Tous les chèques devraient être inscrits dans un registre à cet effet dès leur réception par la Société afin d'éviter que des chèques soient égarés ou perdus avant leur dépôt.

- D'accord, la Société a mis en application cette recommandation.

- Cette recommandation est actuellement en vigueur et les résultats s'avèrent satisfaisants.

RÉGIME DE PRESTATIONS DE  
CESSATION D'EMPLOI

- La Société devrait définir officiellement le régime de prestations de cessation d'emploi qu'elle entend appliquer. Puisque les comptes de la Société sont tenus selon la méthode de comptabilité d'exercice, le passif couru au titre de ce régime devrait être inscrit dans ses comptes.

- D'accord, la Société a amendé ses règlements administratifs et le passif couru sera comptabilisé lors du prochain exercice financier.

- La Société a amendé son règlement administratif en ce sens.

LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT  
Concernant: DE L'INDUSTRIE CINÉMATOGRA-  
PHIQUE CANADIENNE

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Observations et recommandations  
de l'Auditeur général

Commentaires de la corporation  
en date de juin 1976

Commentaires de la corporation  
en date d' avril 1977

BUDGET DES DÉPENSES EN CAPITAL

- Bien que ces dépenses soient présentement peu élevées, la Société devrait adopter la politique de soumettre à chaque année au Conseil d'administration un budget détaillé des dépenses en capital.

D'accord.

Cette recommandation sera considérée au moment de la préparation du prochain budget.

DIVULGATION DANS LES COMPTES  
PUBLICS

- La Société devrait divulguer dans les Comptes publics du Canada ses placements dans chaque film ainsi que le nom des bénéficiaires de l'aide financière.

La Société n'est pas d'accord avec cette recommandation. Elle croit que comme institution financière, elle doit garder confidentielles toutes les transactions entre elle et ses clients au même titre que toutes les autres institutions financières.

La Société maintient sa position en regard de cette dernière recommandation.

## Lettre de l'Auditeur général

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Le 10 juin 1976

L'honorable J. Hugh Faulkner, C.P., député  
Secrétaire d'Etat  
Ottawa (Ontario)

Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de la Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne au 31 mars 1976, ainsi que l'état de l'exploitation et l'état de l'évolution de la situation financière pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

A mon avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 1976, ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus et appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que la Société, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

  
L'Auditeur Général du Canada



## Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne

ÉTAT DE L'EXPLOITATION  
pour l'année terminée le 31 mars 1976

	1976	1975
Exploitation – longs métrages		
Part de la Société du coût des longs métrages		
Longs métrages en distribution	\$ 2,437,392	\$ 3,317,766
Radiation de longs métrages en distribution, au 31 mars 1975	—	2,076,342
	<u>2,437,392</u>	<u>5,394,108</u>
À déduire: revenu de longs métrages en distribution	<u>835,476</u>	<u>865,011</u>
	1,601,916	4,529,097
Dépenses d'administration		
Traitements et avantages sociaux	233,882	162,480
Honoraires et dépenses de conseillers	66,202	52,597
Loyer, améliorations locatives et taxes	64,301	51,431
Impression, affranchissement et frais généraux de bureau	55,146	44,096
Voyage	44,407	28,822
Honoraires des lecteurs de scénarios pour les scénarios refusés	20,090	11,495
Téléphone et télégraphe	16,796	13,755
Réclame et publicité	10,900	8,076
Amortissement	5,991	5,273
Services professionnels et spéciaux	4,255	4,193
Perte lors de l'aliénation de mobilier et d'équipement	142	—
	<u>522,112</u>	<u>402,223</u>
Coût net d'exploitation	<u>\$ 2,124,028</u>	<u>\$ 4,931,320</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

# Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne

## ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE pour l'année terminée le 31 mars 1976

	1976	1975
Provenance des fonds		
Coût net d'exploitation	\$ 2,124,028	\$ 4,931,320
À déduire:		
Postes n'exigeant pas de sortie de fonds pendant l'année		
Longs métrages en distribution	2,437,392	5,394,108
Amortissement	5,991	5,273
Perte lors de l'aliénation d'immobilisations	142	—
	<u>319,497</u>	<u>468,061</u>
Crédits parlementaires reçus	3,521,315	3,099,958
	<u>3,840,812</u>	<u>3,568,019</u>
Utilisation des fonds		
Investissement dans la production de longs métrages	3,906,379	3,497,741
Achats d'immobilisations	8,177	8,396
Autre	—	1,165
	<u>3,914,556</u>	<u>3,507,302</u>
Augmentation (diminution) durant l'année	(73,744)	60,717
Fonds de roulement au début de l'année	93,056	32,339
Fonds de roulement à la fin de l'année	<u>\$ 19,312</u>	<u>\$ 93,056</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne

### NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS pour l'année terminée le 31 mars 1976

#### 1. Conventions comptables

##### (a) Part de la Société du coût de production des longs métrages

La Société inscrit à son actif au bilan sa part du coût des longs métrages en production. Quand ces longs métrages sont mis en distribution les coûts de ceux-ci sont imputés à l'exploitation.

##### (b) Avoir du Canada

Les montants retirés du crédit statutaire sont ajoutés à l'avoir du Canada et le coût net d'exploitation y est imputé.

#### 2. Engagements futurs

Au 31 mars 1976, la Société

(a) s'est engagée à investir un montant de \$292,951 dans la production de futurs longs métrages canadiens, et

(b) a consenti en principe à investir un montant de \$1,411,250 dans la production de futurs longs métrages canadiens, assujetti à certaines modalités auxquelles les requérants doivent satisfaire.

#### 3. Rémunération des membres et des cadres

Les dépenses de l'année comprennent la rémunération de cinq membres, en tant que membres soit \$7,625 (1975, \$7,375), et la rémunération de deux cadres comme cadres, soit \$62,537 (1975, \$58,971). L'un des membres est aussi un cadre.

#### 4. Crédit statutaire

En vertu des dispositions de la loi sur la Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne, un montant de \$10,000,000 a été affecté du Fonds du revenu consolidé pour être retiré de temps à autre par la Société, pour la réalisation de ses objectifs. Ce montant fut porté à \$20,000,000 durant l'année 1971-1972 et à \$25,000,000 en 1975-1976. Voici le sommaire de l'état du crédit au 31 mars:

	1976	1975
Montant affecté	\$25,000,000	\$20,000,000
Montant retiré durant les années antérieures	16,937,189	13,837,231
	8,062,811	6,162,769
Montant retiré durant l'année	3,521,315	3,099,958
Solde du crédit à la fin de l'année	\$ 4,541,496	\$ 3,062,811

#### 5. Prestations de cessation d'emploi

La Société inscrit comme dépense à la date de cessation d'emploi ou de la retraite les paiements de prestations de cessation d'emploi versés à ses employés. Au 31 mars 1976 ce passif était évalué à \$35,000 (1975 - \$30,000).

## APPENDICE PA-211

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 5 mai, 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

1. Les états financiers de la Commission pour l'année qui s'est terminée le 31 mars 1976 indiquent que cette dernière a emprunté \$224,3 millions au gouvernement du Canada (voir Comptes publics, 1975-1976, volume III, page 31). Ces fonds ont servi en partie à combler les pertes de \$125,5 millions subies dans le cadre du programme de soutien du prix du lait écrémé et du beurre.

Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé au paragraphe 5.14, p. 58, ce qui suit:

"Il faudrait financer les sociétés de la Couronne de manière à établir une distinction nette entre les sommes à recouvrer des utilisateurs ou celles qui donnent lieu à des réclamations financières contre des organismes non gouvernementaux (c.-à-d. les prêts), et les sommes devant être payées à même les fonds publics (c.-à-d. les contributions). Cette distinction serait fondée sur les études de rentabilité effectuées par les sociétés et approuvées par le gouvernement."

Quelle mesure la Commission prévoit-elle prendre suite à cette recommandation?

2. Vu les pertes mentionnées précédemment, quelles mesures la Commission a-t-elle prises pour déterminer si le gouvernement peut se faire rembourser par les producteurs ou s'il doit prendre ces fonds sur les deniers publics.

3. La Commission a-t-elle procédé à une étude de faisabilité à ce propos, et dans l'affirmative, quelles en sont les conclusions principales?

1. En 1970, le gouvernement a mis en vigueur une politique en vertu de laquelle la responsabilité des pertes occasionnées par les ventes de poudre de lait écrémé et dans le cadre du Programme de soutien des prix du beurre incombait aux producteurs de lait, selon le plan global provisoire de la commercialisation du lait. Les pertes à l'exportation subies par la Commission devaient être absorbées par les producteurs grâce à des prélèvements sur les recettes tirées de la vente du lait livré dans le cadre du contingent de mise en marché. Dans le but de stabiliser les recettes nettes à la production, le gouvernement a autorisé la fixation d'un taux de prélèvement qui permettrait de compenser les fluctuations du marché mondial sur une période de cinq ans. La diminution précipitée des prix à la fin de 1975 et en 1976 a fait perdre ou comp-e une somme de beaucoup supérieure au maximum prévu à la création du plan.

Les comptes et états financiers de la Commission ont clairement établi que la perte de 125,5 millions de dollars enregistrée au 31 mars 1976 était imputable aux producteurs.

2. En avril 1976, le prélèvement perçu à la production était porté de 65¢ à \$1,35 les 100 lb de lait industriel livré, ce qui s'est traduit par une réduction des recettes nettes des producteurs.

En 1976-77, les prix mondiaux de la poudre de lait écrémé sont demeurés mal en point et les pertes se sont encore une fois accrues malgré une augmentation du prélèvement.

Une étude visant à réévaluer les pertes a été effectuée en novembre 1976 et les résultats sont exposés dans la réponse à la question 3.

3. Oui.

La Commission canadienne du lait a entrepris une étude relativement à la mise en oeuvre d'une politique laitière pour 1977-1978.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 5 mai, 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

4.. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:

Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découlent peuvent changer et changer réciproquement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Commission à cette recommandation attendue qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

## Voici ses conclusions:

- 1) Une amélioration des prix de la poudre de lait écrémé sur le marché mondial est peu probable; cela tient surtout au fait que les pays du marché commun (CE) poursuivent leurs programmes de soutien des prix des produits laitiers sans prendre de mesures pour éliminer les excédents de production.
- 2) La politique du gouvernement du Canada relative à la fixation d'un objectif de production pour répondre à la demande intérieure en matière grasse perpétuera les importantes disponibilités de poudre de lait écrémé sur le marché de l'exportation.
- 3) Compte tenu des prix de soutien et des subventions accordées en 1977-78, les producteurs ne peuvent en même temps faire les frais des pertes à l'exportation imputables aux excédents de poudre et maintenir le niveau de leurs recettes nettes. Il appert par ailleurs que les producteurs ne pourront pas, dans l'avenir immédiat, amortir la dette accumulée au 31 mars 1977, sans une réduction importante de leurs recettes nettes.

À la suite de l'étude et des recommandations présentées par un Comité inter-ministériel, le gouvernement a accepté de prendre les mesures suivantes:

- (1) le gouvernement oubliera la dette accumulée au 31 mars 1977 (environ 152 millions de dollars);
- (2) les prélèvements perçus à la production en 1977-78 ne dépasseront pas 125 millions de dollars, soit un taux de \$1.20 les 100 lb;
- (3) le gouvernement absorbera, par l'entremise de l'Office de stabilisation des prix agricoles, le solde des pertes à l'exportation de 1977-78 (environ 15 millions de dollars);
- (4) le gouvernement, par l'entremise de l'Office de stabilisation des prix agricoles, versera les fonds nécessaires à la Commission pour couvrir les frais d'entreposage et de manutention des stocks (environ 20 millions de dollars en 1977-78).

4. Compte tenu du fait que la Commission canadienne du lait dépend des affectations annuelles de crédit du Parlement, elle devrait être considérée comme une Société fiduciaire financièrement de l'Etat.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE:

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RÉPONSES DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

5. Quel lien y a-t-il entre la Commission et les organismes centraux de gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?
6. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306). Quelle est la réponse de la Commission à cette recommandation importante de l'Auditeur général?

5. La Commission fonctionne en relation étroite avec les organismes centraux suivants:

(A) conseil du Trésor - approbation des programmes, dépenses, budgets de fonctionnement et évaluation de l'efficacité des programmes;

(B) ministère des Approvisionnements et Services - en plus de payer les comptes de la Commission et de fournir les services d'informatique, le ministère des Approvisionnements et Services assure, sur demande, les services du Bureau de consultation en gestion dans les études sur l'organisation, la conception des systèmes et l'évaluation de l'efficacité de leur exploitation;

(C) ministère de l'Agriculture - le ministre de l'Agriculture, par l'entremise du Directeur des affaires financières et administratives, étudie actuellement les plans du programme et les réalisations de la Commission, et aide sur demande, dans les questions financières;

(D) ministère des Finances - la Commission examine régulièrement avec des fonctionnaires du ministère des Finances les plans du programme, les budgets de fonctionnement et les besoins de fonds.

6. En général, la Commission aborde dans le sens de la recommandation selon laquelle un organisme central de l'État, chargé d'établir les normes en matière de gestion financière et de contrôle dans les ministères et les sociétés publiques, prescrive et applique des normes semblables pour les sociétés de la Couronne. Certains se préoccupent du fait que le contrôle des dépenses qui peut et doit être appliqué dans les ministères pourrait réduire l'efficacité d'une société de la Couronne fonctionnant parallèlement avec un programme de subvention ou d'un office de mise au marché important. La Commission favorise certainement l'établissement de normes et l'application de contrôles pour tout activité jugée nécessaire d'un organisme commercial non public.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)      DATE:

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
<p>7. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur Général qui figurent à l'annexe D, de la page 357 à 365.</p> <p>Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Commission les plus récents.</p>	<p>7. Rapport d'activité en annexe.</p> <p>8. Vous trouverez ci-joint des exemplaires des rapports annuels du 31 mars 1976.</p>

# RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## - COMMISSION CANADIENNE DU LAIT -

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DE JUIN 1976

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 3 MAI 1977

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GENERAL

### ORGANISATION ET RESPONSABILITES FINANCIERES

Les activités financières du programme de soutien des prix des produits laitiers, comme la détermination du montant total des subsides à demander dans le Budget principal ainsi que le traitement et le versement des subsides, sont réalisées respectivement pour la Commission par le ministère de l'Agriculture et l'Office de stabilisation des prix agricoles. Ces activités et les responsabilités connexes n'ont pas été décrites de façon satisfaisante et, par conséquent, ne sont pas complètement comprises. Cette ambiguïté qui entoure le rôle financier global de la Commission a contribué à affaiblir le poutre de Trésorier.

\* La répartition des responsabilités financières entre la Commission, l'Office de stabilisation des prix agricoles et le ministère de l'Agriculture devrait être établie plus clairement, afin de favoriser le développement de la fonction financière à l'intérieur de la Commission. Après élargissement des responsabilités financières générales de la Commission, la fonction de Trésorier devrait être modifiée pour permettre une gestion et un contrôle financiers efficaces.

La Loi sur la Commission canadienne du lait de 1966 définit les responsabilités financières de la Commission en ce qui a trait à la politique laitière et à la planification du programme et du budget. Avec les années, nos activités financières ont évolué graduellement dans le sens d'une plus grande autonomie et d'une responsabilité accrue de notre personnel financier en la matière. Pour faire face à ces responsabilités financières plus grandes, nous sommes à renforcer et à réorganiser notre service des Finances. La clarification et la consignation par écrit des responsabilités, ainsi que l'élaboration de processus et de systèmes font partie de cette réorganisation.

Le Service des finances a été restructuré avec la nomination du directeur des finances, du directeur de la comptabilité et du directeur de la planification et du contrôle financiers. L'élaboration de nouveaux processus et contrôles suit son cours et ces derniers sont appliqués tels quels.

Les responsabilités de la Commission, de l'Office de stabilisation des prix agricoles (OSPA) et du ministère de l'Agriculture n'ont pas encore été définies.

# RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## - COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GENERAL

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 5 MAI 1977

La Commission a entrepris une étude visant à réviser ses responsabilités et celles de l'OSPA à l'égard du programme de subventions. Cette étude est effectuée par le Bureau des conseillers en gestion du ministère des Approvisionnements et Service, (MAS) sous la direction du Directeur général de la CCL et du directeur général des Affaires financières et administratives du ministère de l'Agriculture (ci-après appelé le Ministère). Elle a pour but de déterminer à qui revient telle ou telle responsabilité et par qui doit être effectué le travail lié au paiement des subventions. On s'attend qu'une fois terminée elle résoudra les problèmes créés par le chevauchement des activités de la Commission et de l'OSPA.

Lorsqu'une étude des systèmes financiers de la Commission sera complétée, on prévoit décrire les systèmes dans un guide d'administration financière afin de faciliter le contrôle des finances.

Les Services de conseillers en gestion (Agriculture Canada) nous prêtent leur concours depuis octobre 1975 et le Bureau des conseillers en gestion (MAS) en fait autant depuis la fin de 1975 pour terminer ce travail en 1976.

La rédaction du guide d'administration financière suit son cours sous la direction des Finances. On prévoit en même temps à l'élaboration et à la documentation de systèmes et procédés financiers. La partie traitant du contrôle du revenu, des ventes et des effets à recevoir a été achevée en février 1977. La rédaction de la partie traitant des achats et des comptes payables progresse normalement.

## COMMUNICATION DES EXIGENCES FINANCIERES

La Commission ne s'est pas dotée d'un guide d'administration financière. Par conséquent, les instructions et lignes directrices financières sont communiquées de vive voix.

- \* Un guide financier décrivant les conventions et pratiques comptables de la Commission devrait être rédigé de distribué, de manière:
  - que les opérations comptables soient correctement enregistrées et qu'elles reflètent la politique approuvée;
  - que les contrôles internes soient compris et effectivement exercés;
  - qu'un document de référence puisse servir à la formation du personnel.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## - COMMISSION CANADIENNE DU LAIT -

## COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

EN DATE DE JUIN 1976

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 5 MAI 1977OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GENERAL

## DELEGATION DU POUVOIR DE SIGNER

Il faudrait réviser les pouvoirs financiers de la Commission canadienne du lait afin que le pouvoir de dépenser prévu à l'article 27 de la Loi sur l'administration financière soit délégué aux postes responsables de l'exploitation fonctionnelle, le pouvoir de payer prévu à l'article 26 étant conservé par les postes responsables de la section financière. Il faudrait ensuite envisager de mettre sur pied un système de tenue à jour de cartes appropriées de spécimens de signature.

## CONTROLE DES REVENUS

La valeur des ventes du lait écrémé en poudre a toujours été moindre que le coût d'achat correspondant qu'en assume la Commission. Afin d'éliminer l'écart entre le revenu des ventes et le coût d'achat, la Commission a été autorisée à percevoir des contributions des producteurs laitiers par l'entremise de leurs agences de mise en marché provinciales respectives.

\* La Commission devrait établir et appliquer un processus approprié de conciliation des contributions afin de s'assurer que le recouvrement des contributions auprès des agences provinciales de mise en marché est raisonnable. Bien qu'il soit désirable que plus tard l'on n'emploie que des pratiques de contrôle approfondi des comptes à recevoir pour tous les comptes de contributions, les versements de contribution devraient au moins être comparés de façon courante à des calculs indépendants des contributions exigibles pour s'assurer qu'elles sont raisonnables.

Nous sommes en train de mettre à jour les pouvoirs de signer existants afin de nous conformer aux exigences de la Loi dans le cas des postes d'exploitation fonctionnelle (article 27) et du pouvoir de payer (article 26).

Les dispositions relatives aux pouvoirs de signer ont été mises à jour afin de se conformer aux exigences de la Loi sur l'administration financière. Un système de tenue de cartes appropriée de spécimens de signatures a également été établi.

La conciliation des versements de contributions perçus par les agences provinciales de mise en marché se fonde sur des calculs indépendants des contributions exigibles, d'après les mêmes expéditions de lait et de crème qui sont aussi enregistrées aux fins du paiement des subsides. Ces conciliations des expéditions provinciales cumulatives de lait et des recouvrements des contributions sont effectuées de temps en temps par le Bureau du conseiller économique. Les expéditions et les recouvrements de contributions sont vérifiés par le Bureau des services de vérification (NAS). Dorénavant, la conciliation des recouvrements des contributions sera coordonnée par le directeur des

l'élaboration du processus de vérification par comparaison des paiements de contribution a été entreprise en 1976-1977. Les données sur la production, par province, sont obtenues à partir de statistiques sur le traitement des subventions. Au 31 mars 1977, les prélèvements retenus sur la production contingente ont été vérifiés en regard de ces statistiques pour les neuf mois finissant en décembre 1976. Les prélèvements retenus sur la production excédentaire au contingent sont vérifiés par comparaison à la fin de

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

- COMMISSION CANADIENNE DU LAIT -

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GENERAL

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DE JUIN 1976

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 5 MAI 1977

Finances et deviendra ainsi partie intégrante  
du système financier.

l'année soit quand il sera possible de  
déterminer, le cas échéant, l'excédent  
de production.

La question du traitement des prélèvements  
par des pratiques de contrôle approfondi  
des comptes à recevoir sera abordée dans  
les études menées actuellement sur les  
aspects juridiques de la perception des  
prélèvements et de la délégation de pou-  
voirs aux office provinciaux.

PAIEMENTS DE SUBSIDES

Chaque année, le groupe des subsides de la  
Commission canadienne du lait fournit à  
l'Office de stabilisation des prix agricoles  
des taux révisés de subsides ainsi que la  
liste des renseignements nécessaires pour  
traiter les paiements mensuels de subsides  
aux producteurs laitiers canadiens. Tou-  
tefois, la responsabilité des contrôles de  
vérification a priori, de traitement et de  
déboursés n'a pas été définie ou répartie  
clairement entre la Commission et l'Office.

\* Les méthodes de validation et de traitement  
des paiements de subsides laitiers devraient  
être modifiées, décrites et mises en vigueur  
afin de :

- fixer les responsabilités de l'Office  
de stabilisation des prix agricoles en  
ce qui a trait à ces paiements;
- assigner une certaine responsabilité que  
l'Office de stabilisation des prix agri-  
coles devrait partager avec la Commission;  
et
- renforcer le contrôle interne.

Le service de traitement des subsides, en tant  
qu'élément de l'Office de stabilisation des prix  
agricoles, s'occupe de la vérification a priori,  
du traitement et du versement direct des subsides  
aux producteurs, en sa qualité d'agence de service,  
au nom de la Commission.

La Commission et l'Office de stabilisation des prix  
agricoles négocient actuellement un accord officiel  
en matière de responsabilités, qui prévoira l'obli-  
gation de rendre des comptes et qui aboutira à un  
plus grand contrôle interne.

L'étude à laquelle il est fait allusion à  
la rubrique "Organisation et responsabi-  
lité financière" portera également sur  
les procédés liés au traitement des paie-  
ments de subvention par l'Office de  
stabilisation des prix agricoles. Le  
directeur des finances travaille égale-  
ment en étroite collaboration avec la  
Division de la vérification comptable du  
Ministère à l'établissement de programmes  
de vérification dans ce domaine.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## - COMMISSION CANADIENNE DU LAIT -

## COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

EN DATE DE JUIN 1976

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 5 MAI 1977OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GENERAL

## ADMINISTRATION ET MISE EN MARCHÉ

Le Trésorier et le personnel comptable ne s'occupent pas d'établir ni de surveiller le contrôle corrélatif et de contrôle interne des divers systèmes d'exploitation liés à l'achat et aux stocks.

\* Les contrôles internes des fonctions d'achat et de mise en marché devraient comprendre:

- une comparaison appropriée des factures des fournisseurs avec les bons de commande et les bordereaux de réception à l'intérieur du service de la Comptabilité;
- une preuve manifeste que l'on a effectué une vérification a priori de tous les documents à l'appui des demandes de paiement; et
- l'annulation effective de toutes les factures originales qui ont été traitées en vue de leur paiement.

## PAIE

\* Le traitement des données servant au calcul des salaires devrait être séparé de la réception et de la distribution des chèques de paie, afin de permettre une division appropriée des fonctions en cause et d'améliorer ainsi les contrôles internes.

La réorganisation en cours intensifiera le contrôle financier interne actuel dans ces domaines.

Les directeurs des finances, de la planification et du contrôle financiers, ainsi que de la comptabilité sont directement engagés dans l'élaboration de systèmes liés aux achats et aux stocks. Les activités courantes relatives aux recettes en espèces et aux sommes à recevoir pour ce qui est des ventes ont été modifiées et comportent maintenant des vérifications internes et des contrôles effectués par la Section des finances.

Les responsabilités du directeur des Finances ont été accrues en ce qui concerne toutes les opérations commerciales.

Depuis avril 1976, la distribution des chèques de paie se fait, non plus par l'Administration, mais par le service de la Trésorerie.

Depuis avril 1976, la distribution des chèques de paie se fait, non plus par l'Administration, mais par le service de la Trésorerie.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

- COMMISSION CANADIENNE DU LAIT -

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 5 MAI 1977

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DE JUIN 1976

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GENERAL

CONTRATS D'ENTREPOSAGE

Les stocks de lait écrémé en poudre et de beurre de la Commission sont gardés dans des entrepôts indépendants. Les accords contractuels avec les entrepôts portent surtout sur les exigences en matière de température, d'humidité et d'étiquetage, mais ne précisent pas habituellement les taux d'entreposage et de manutention.

\* Il faudrait obtenir de tous les entrepôts desservant la Commission des contrats décrivant toutes les conditions pertinentes, y compris les taux d'entreposage et les modalités de paiement.

La politique d'entreposage de la Commission prévoit des formalités pour l'approbation des offres de service d'entrepôts, selon des critères d'évaluation prédéterminés; cette politique prévoit aussi un nouvel inspection périodique des entrepôts comprenant un rapport d'inspection descriptif ainsi qu'un contrôle subséquent à l'inspection de fin d'année des stocks, y compris les conditions générales qui règnent dans l'entrepôt et l'état des produits de la Commission en particulier.

Depuis octobre 1975, la Commission a pris des mesures pour que tous les entrepôts publics confinent semi-annuellement leur taux et les modalités de paiement, un mois avant leur date d'entrée en vigueur.

STOCKS

La section de Mise en marché tient à jour des registres détaillés de la valeur, de la quantité et du lieu d'entreposage des stocks de la Commission, ainsi que des renseignements à l'appui des achats et des ventes. Les montants en dollars des achats et des ventes sont consignés par le service de la Comptabilité, mais celle-ci ne s'efforce pas de contrôler la valeur des stocks.

On procède actuellement à une étude des entreprises d'entreposage qui desservent la CCL. Il sera tenu compte de tous les aspects de ce service, y compris la forme de contrat, les responsabilités de la société d'entreposage, les prix, etc. À la fin de l'étude, un rapport détaillé sera rédigé et l'on apportera les modifications nécessaires aux procédures et politiques.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

- COMMISSION CANADIENNE DU LAIT -

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GENERAL

\* Le service de la Comptabilité devrait établir et exercer des contrôles de la valeur en dollars sur les stocks détenus par la Commission.

Un examen des pratiques de gestion des stocks de la Commission a révélé plusieurs faiblesses dans le contrôle interne. Par exemple, la documentation requise est incomplète; il y a absence de preuves attestant que les étapes de traitement et de vérification a priori sont accomplies, et les documents d'expédition de l'entrepôt sont défaut.

\* Il faudrait établir et appliquer des processus appropriés pour le traitement, la vérification et l'enregistrement des stocks afin de mieux protéger l'actif principal de la Commission.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DE JUIN 1976

La Commission est à mettre en place des procédés comptables pour surveiller le coût des produits vendus ainsi que surveiller la valeur en dollars des stocks sur une base mensuelle.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 5 MAI 1977

La section des Finances tient maintenant des registres spéciaux pour le contrôle comptable des quantités et de la valeur (en dollars) du matériel acheté et vendu. On y a également établi un processus de vérification matérielle des stocks par lieu d'entreposage. Le Bureau des sceillers en gestion du VAS élabore actuellement un processus de contrôle des achats destiné à assurer une documentation convenable et l'exécution des vérifications nécessaires.

(voir commentaires ci-dessus)

Le contrôle interne sera renforcé par la réorganisation de la Commission qui prévoit la création du poste de directeur des Finances, secondé par un chef de la Comptabilité et un chef du Programme et du Budget.

Le chef de la Comptabilité devra s'assurer que la valeur en dollars des stocks est contrôlée par rapport au total des prêts en cours, et veiller à ce que toutes les opérations commerciales soient entièrement consignées dans les dossiers.

# RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## - COMMISSION CANADIENNE DU LAIT -

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DE JUIN 1976

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 5 MAI 1977

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GENERAL

### VERIFICATION INTERNE

Jusqu'à récemment, la portée de la vérification interne, effectuée à contrat par le Bureau des services de vérification, se limitait à une étude des procédés des agences provinciales de mise en marché et de la production de lait manufacturé de certaines usines de traitement. En 1975, la portée de la vérification a été étendue pour comprendre un examen des subsides, des contributions et de la gestion des stocks. Toutefois, on est loin de savoir s'il se fera une étude de la fonction financière et des contrôles financiers à l'intérieur de la Commission.

Les activités relatives à la fonction financière qui ne sont pas actuellement soumises à une vérification interne devraient être comprises dans la portée des examens de vérification.

\* Il faudrait établir au sein de la Commission un comité de vérification.

Dès janvier 1976, la Commission a pris des mesures pour confier la responsabilité de la vérification à un vérificateur principal de la direction des Finances et de l'Administration du ministère de l'Agriculture qui travaillera en liaison avec le directeur des Finances de la Commission pour ce qui est des vérifications interne et externe.

Le comité de vérification de la Commission sera formé des commissaires, du directeur des Finances et du vérificateur principal d'Agriculture Canada.

\* A la suite d'arrangements pris avec le ministre de l'Agriculture, c'est la Division de la vérification comptable du Ministère qui assure, depuis janvier 1976, les services de vérification comptable dont a besoin la Commission.

Un comité de vérification a été formé; il est constitué du président, du directeur des Finances et de représentants de la Division de la vérification comptable du Ministère.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

- COMMISSION CANADIENNE DU LAIT -

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GENERAL

CONTROLE BUDGETAIRE

Le Trésorier est le premier responsable de la préparation des prévisions de programme et du budget principal de la Commission.

\* La soumission de données relatives aux coûts et à l'exploitation par les gestionnaires de centres de responsabilité devrait servir de base à l'élaboration du budget principal des dépenses annuelles et au contrôle ainsi qu'à la mesure de la performance des opérations.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DE JUIN 1976

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 5 MAI 1977

Faute d'un complètement de personnel suffisant, les gestionnaires de l'exploitation ont contribué aux Prévisions de programme et au Budget principal en discutant avec le Trésorier ou le gestionnaire général et par la présentation de notes.

Nous adopterons en 1976 la proposition d'introduire des données de coût et d'exploitation dans l'élaboration du budget principal des dépenses ainsi que pour le contrôle et la mesure de la performance des opérations.

On se base maintenant, pour la préparation des budgets et des prévisions de programme, sur des données provenant des divers centres de responsabilité de la Commission.

P. ex.: Production laitière - Département des achats et Economie

Vente

- Organisation des marchés (quantité et prix)

Au départ, les renseignements qu'obtient la Section des finances sont basés sur les décisions de principe prises par la Commission relativement au volume de production, au taux de subvention, au taux de prélèvement, etc.

Un modèle de prévision informatique a été mis au point afin de présenter les données sous forme d'état financier mensuel en vue de l'évaluation et de la préparation des budgets.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## - COMMISSION CANADIENNE DU LAIT -

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GENERAL

Pour faire les prévisions de caisse, on établit les exigences totales de caisse de l'année courante au prorata de celles de l'année précédente.

\* La Commission devrait abandonner la pratique qui consiste à mettre au point des prévisions de caisse en se basant sur ses dépenses de l'année précédente. Il faudrait plutôt fonder les prévisions sur les données dont la Commission dispose relativement aux subsides et aux stocks, et soumettre régulièrement ces prévisions aux cadres supérieurs de la Commission pour étude et approbation.

## RAPPORTS FINANCIERS

La Commission prépare à la main un sommaire financier des activités à partir des renseignements financiers que le ministère des Approvisionnement et Services lui fournit. Toutefois, ce sommaire financier ne comprend pas toutes les activités, il n'est pas présenté à temps et ne tente pas de comparer les résultats réels avec les prévisions.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 5 MAI 1977COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DE JUIN 1976

Les prévisions de caisse reposent depuis peu sur un modèle de l'offre et de la demande de l'industrie laitière. Ce modèle est exploité par la direction de l'Economie du ministère de l'Agriculture et fournit des estimations sur les expéditions de lait et l'achat des produits. Les prévisions de vente sont basées sur une nouvelle stratégie complète de marketing. L'étude de ces données s'effectue maintenant toutes les semaines.

(voir commentaires ci-dessus)

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

## - COMMISSION CANADIENNE DU LAIT -

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE  
L'AUDITEUR GÉNÉRAL

\* Il faudrait prendre des mesures pour améliorer les rapports de gestion mensuels, c'est-à-dire:

- Introduire des comparaisons entre les données réelles et les données budgétaires en ce qui concerne les coûts et les revenus; et
- fournir de telles données à la haute direction en temps utile.

\* Il ne faudrait pas s'en remettre au personnel de l'Auditeur général pour préparer les états financiers annuels. Les comptes devraient plutôt être établis par le personnel comptable de la Commission.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DE JUIN 1976

Notre réorganisation fournira le personnel supplémentaire nécessaire pour officialiser plusieurs de nos rapports financiers actuels et leur donner plus d'ampleur et de valeur informative; en outre, certains d'entre eux seront produits plus fréquemment.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION  
EN DATE DU 5 MAI 1977

La formule d'état financier de la CCL a été modifiée de façon à présenter les résultats financiers de la Commission chaque mois sous forme de profits et pertes et cela, d'une manière compatible avec les états financiers de fin d'année.

La Commission prépare actuellement le relevé de fin d'année pour 1975-76 et établira des états financiers trimestriels ainsi que les états financiers annuels en 1976-77.

Les états financiers annuels de 1976-77 seront préparés par la Section des finances qui les établira dans leur forme définitive en vue de leur présentation au personnel de l'Auditeur général.



AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

1e 29 juin 1976

L'honorable Eugene F. Whelan, C.P., député,  
Ministre de l'Agriculture,  
Ottawa (Ontario).  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de la Commission canadienne du lait au 31 mars 1976, ainsi que l'état des opérations de soutien des produits laitiers, l'état du Compte d'égalisation à l'exportation et l'état de l'évolution de la situation financière pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

A mon avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Commission au 31 mars 1976, ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de la situation financière pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus, et appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

De plus, je déclare que la Commission, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

L'Auditeur général du Canada



## Canadian Dairy Commission

## Commission canadienne du lait

Statement of Dairy Support  
Operations for the year ended  
March 31, 1976Etat des opérations de soutien des  
produits laitiers pour l'année  
terminée le 31 mars 1976

	1976	1975	
<b>Parliamentary appropriations:</b>			<b>Crédits parlementaires:</b>
Agricultural Stabilization Board – Agriculture Vote 20	\$ 275,000,000	\$ 251,100,000	L'Office de stabilisation des prix agricoles – Crédit 20 – Agriculture
Agriculture Vote 50 (Vote 45 to 1975)	1,061,958	894,728	Crédit 50 – Agriculture (Crédit 45 en 1975)
	<u>276,061,958</u>	<u>251,994,728</u>	
Gross profit on marketing butter	–	9,912,008	Profit brut de la commercialisation du beurre
	<u>276,061,958</u>	<u>261,906,736</u>	
<b>Cost of operations:</b>			<b>Coût d'exploitation:</b>
Subsidies to producers on milk and cream for manufactured products	265,862,669	238,491,346	Subventions versées aux producteurs de lait et de crème pour produits fabriqués
Expense of marketing operations –			Dépenses des opérations de commercialisation –
Storage	5,442,920	1,886,723	Entreposage
Freight	1,552,243	1,257,757	Transport
Handling	685,114	403,538	Manutention
Miscellaneous	398,467	190,368	Divers
Interest on loans from Canada	8,717,131	3,066,636	Intérêts sur les emprunts auprès du Canada
Administrative expense (Schedule A)	1,061,958	894,728	Dépenses d'administration (Annexe A)
	<u>283,720,502</u>	<u>246,201,096</u>	
Excess of cost of operations over funds provided	7,658,544	(15,705,640)	Excédent du coût d'exploitation sur les fonds fournis
Funds available for dairy support operations:			Fonds disponibles pour les opérations de soutien des produits laitiers:
Balance at beginning of year	20,684,875	4,979,235	Solde au début de l'année
Balance at end of year	<u>\$ 13,026,331</u>	<u>\$ 20,684,875</u>	Solde à la fin de l'année

## Canadian Dairy Commission

## Commission canadienne du lait

Statement of Export Equalization  
Account for the year ended  
March 31, 1976Etat du Compte d'égalisation à  
l'exportation pour l'année terminée  
le 31 mars 1976

	Butter Beurre	1976 Skim milk powder Lait écrémé en poudre	Total	1975 (Note 5)
Sales				
Ventes	\$ 58,015,234	\$ 35,898,900	\$ 93,914,134	\$ 45,329,120
Levies on producers				
Droits versés par les producteurs	—	60,848,464	60,848,464	12,743,486
	<u>58,015,234</u>	<u>96,747,364</u>	<u>154,762,598</u>	<u>58,072,606</u>
Cost of products sold/				
Coût des produits vendus:				
Inventory beginning of year				
Stock au début de l'année	10,142,651	35,272,834	45,415,485	6,900,099
Purchases				
Achats	90,735,042	212,621,364	303,356,406	92,297,286
	<u>100,877,693</u>	<u>247,894,198</u>	<u>348,771,891</u>	<u>99,197,385</u>
Deduct: Inventory end of year				
(Note 2)				
A déduire: stock à la fin de l'année				
(note 2)	30,006,283	38,490,830	68,497,113	35,272,834
	<u>70,871,410</u>	<u>209,403,368</u>	<u>280,274,778</u>	<u>63,924,551</u>
Export assistance on marketing dairy				
products				
Aide à l'exportation pour la commer-				
cialisation des produits laitiers	—	—	—	79,719
	<u>70,871,410</u>	<u>209,403,368</u>	<u>280,274,778</u>	<u>64,004,270</u>
Net reduction of account				
Diminution nette du Compte	12,856,176	112,656,004	125,512,180	5,931,664
Deficit at beginning of year				
Déficit au début de l'année	—	5,931,664	5,931,664	—
Deficit at end of year				
Déficit à la fin de l'année	<u>\$12,856,176</u>	<u>\$118,587,668</u>	<u>\$131,443,844</u>	<u>\$5,931,664</u>

## Canadian Dairy Commission

## Commission canadienne du lait

Statement of Changes in Financial  
Position for the year ended March 31,  
1976.Etat de l'évolution de la situation  
financière pour l'année terminée  
le 31 mars 1976

	1976	1975
<b>Funds provided by:</b>		
Loans from Canada	\$ 224,310,955	\$ 129,841,350
Increase in subsidies payable to producers	12,163,405	8,801,842
Increase in accrued interest	5,327,978	521,232
Increase in accounts payable	4,314,060	161,285
	<u>\$ 246,116,398</u>	<u>\$ 139,325,709</u>
<b>Funds applied to:</b>		
Operations		
Dairy support operations	\$ 7,658,544	\$ (15,705,640)
Export equalization	125,512,180	5,931,664
Loans repaid to Canada	55,897,531	100,079,963
Increase in inventory – skim milk powder		
– butter	3,217,996	28,372,735
	19,863,632	3,100,471
Increase in levies receivable from provincial milk marketing boards	9,991,925	905,099
Increase in accounts receivable	4,468,749	(4,911,230)
Decrease in prepaid sales	368,549	(149,913)
Increase in deposit with Receiver General	19,137,292	21,702,560
	<u>\$ 246,116,398</u>	<u>\$ 139,325,709</u>

## Provenance des fonds:

Emprunts auprès du Canada  
Augmentation des subventions à payer aux producteurs  
Augmentation des intérêts courus  
Augmentation des comptes à payer

## Utilisation des fonds:

Exploitation  
Opérations de soutien des produits laitiers  
Egalisation à l'exportation  
Emprunts remboursés au Canada  
Augmentation du stock – lait écrémé en poudre – beurre  
Augmentation des droits à recevoir des offices provinciaux de commercialisation du lait  
Augmentation des comptes à recevoir  
Diminution du paiement anticipé sur les ventes  
Augmentation du dépôt auprès du Receveur général

## Canadian Dairy Commission

## Commission canadienne du lait

Schedule of Administrative Expense  
for the year ended March 31, 1976Tableau des dépenses  
d'administration pour l'année  
terminée le 31 mars 1976

	1976	1975	
Remuneration of members of the Commission	\$ 101,918	\$ 93,543	Rémunération des membres de la Commission
Employee salaries	539,591	430,212	Traitements des employés
Other personnel costs	61,616	61,203	Autres rémunérations
Transportation and communications	82,865	61,648	Transport et communications
Consultative Committee	18,763	20,218	Comité consultatif
Audit Services Bureau fees			Honoraires du Bureau des services de vérification
	90,000	80,000	
Other professional and special services			Autres services professionnels et spéciaux
	22,270	42,255	
Rentals	78,343	74,576	Location
Repairs and maintenance	17,515	1,240	Réparations et entretien
Utilities, materials and supplies			Utilités publiques, fournitures et approvisionnements
	27,908	20,815	
Acquisition of furniture and equipment	20,880	8,840	Acquisition de mobilier et équipement
Miscellaneous	289	178	Divers
Subsidy processing and cheque issue services	595,918	617,445	Service de traitement des subventions et d'émission des chèques
	1,657,876	1,512,173	
Less: Services provided by government departments without charge	595,918	617,445	À déduire: services gratuits fournis par les ministères
Net administrative expense	\$ 1,061,958	\$ 894,728	Dépenses nettes d'administration

## Canadian Dairy Commission

## Commission canadienne du lait

Notes to Financial Statements  
March 31, 1976

## 1. Summary of accounting policies:

## Accounting policy

Administrative expenses are recorded on a cash basis modified to include payments in April relating to work performed, goods received or services rendered prior to March 31, which basis is consistent with that used by departments of the Government of Canada. All other accounts of the Commission are maintained on an accrual basis.

## Fixed assets

Purchases of furniture and equipment are recorded as an administrative expense in the year of acquisition.

## Statement of Dairy Support Operations

This statement reflects all of the operations of the Commission except for those pertaining to the equalization account.

## Statement of Export Equalization Account

During the year an export equalization account for certain dairy products was established. The account is managed by the Commission to cover losses incurred on the export sale of surplus dairy products. The Commission in managing the account establishes a producer levy intended to balance the account over a five-year period. All operations related to the account are reflected in the Statement of Export Equalization Account. Marketing costs and interest on loans from Canada have been charged in the Statement of Dairy Support Operations.

## 2. Inventories:

## Skim milk powder

The Commission purchases skim milk powder surplus to Canadian needs from processors at the Canadian market support price for sale outside Canada. The world market price has been declining for some time, resulting in the market value of the inventory as at March 31, 1976 being \$147,029,500 (\$14,265,190 - 1975) less than the Canadian market support price. The amount of this decrease has been reflected in the carrying value of the inventory and charged to the Export Equalization Account.

## Butter

To maintain an orderly market the Commission purchases butter, generally from domestic processors, for sale at a later date to meet Canadian consumer demands or for export. With recent increases in Canadian production, the Commission has sold butter products on the world market. The world market price being less than the current Canadian support price paid by the Commission, the market value of the inventory as at March 31, 1976 is \$15,257,100 (NIL - 1975) less than the acquisition cost. The carrying value of the inventory has been reduced by this amount which has been charged to the Export Equalization Account.

Notes jointes aux états financiers  
le 31 mars 1976

## 1. Résumé des Conventions comptables

## Convention comptable

Les dépenses d'administration sont inscrites selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée pour inclure les paiements en avril se rapportant au travail exécuté, aux marchandises reçues ou aux services rendus avant le 31 mars, cette méthode est conforme à celle utilisée par les ministères du gouvernement canadien. Tous les autres comptes de la Commission sont tenus d'après la méthode de comptabilité d'exercice.

## Immobilisations

Les achats de mobilier et d'équipement sont enregistrés comme dépenses d'administration l'année de leur acquisition.

## État des opérations de soutien des produits laitiers

Cet état porte sur toutes les opérations de la Commission, sauf celles qui concernent le Compte d'égalisation.

## État du Compte d'égalisation à l'exportation

Au cours de l'année, on a établi un Compte d'égalisation à l'exportation pour certains produits laitiers. Ce Compte, géré par la Commission, couvre les pertes occasionnées par les ventes à l'exportation des excédents de produits laitiers. La Commission fixe un droit de production destiné à équilibrer le Compte sur une période de cinq ans. Toutes les opérations se rapportant au Compte figurent dans l'état du Compte d'égalisation à l'exportation. Les coûts de commercialisation et les intérêts sur les emprunts auprès du Canada sont déclarés sur l'état des opérations de soutien des produits laitiers.

## 2. Stocks

## Lait écrémé en poudre

La Commission achète des fabricants le lait écrémé en poudre en excédent des besoins canadiens au prix de soutien du marché canadien pour le vendre à l'extérieur du Canada. Le prix du marché mondial est en baisse depuis quelque temps, de sorte que la valeur marchande du stock au 31 mars 1976 était de \$147,029,500 (\$14,265,190 en 1975) inférieure au prix canadien de soutien du marché. Cette diminution se reflète dans la valeur comptable du stock et a été imputée au Compte d'égalisation à l'exportation.

## Beurre

Pour assurer la régularisation du marché, la Commission achète généralement du beurre des fabricants canadiens et le revend ultérieurement aux consommateurs canadiens ou à l'exportation. À cause de la production récemment accrue au Canada, la Commission a vendu des produits du beurre sur le marché mondial. Le prix du marché mondial étant inférieur au prix courant de soutien canadien payé par la Commission, la valeur marchande du stock au 31 mars 1976 était de \$15,257,100 (néant en 1975) inférieure au coût d'acquisition. La valeur comptable du stock a été réduite d'autant, et ce montant figure au Compte d'égalisation à l'exportation.

### 3. Loans from Canada

The loans from Canada, obtained to finance purchase of dairy products, bear interest rates varying from 6- 5/8% to 8- 7/8% per annum. Time of repayment has not been fixed and is dependent upon working capital of the Commission. Interest is calculated on a simple basis and is due and payable at the time of principal repayment. Accrued interest at March 31, 1976 amounts to \$5,863,168 (\$535,190 - 1975).

During the year the maximum borrowing limit of the Commission was increased from \$100 million to \$300 million.

### 4. Outstanding commitments

As at March 31, 1976 the Commission is committed to purchase skim milk powder and butter produced prior to March 31, 1976 at current Canadian market support prices in the approximate amounts of \$2,000,000 (\$7,000,000 - 1975) and \$700,000 (NIL - 1975) respectively. No provision has been made in the financial statements for losses which may result from these purchases at higher than export market prices.

### 5. Comparative figures

The presentation of the 1975 comparative figures has been amended to conform to the 1976 format.

In the Statement of Export Equalization Account the 1975 figures represent the skim milk powder operations only, and the results of the 1975 butter operations are included in the Statement of Dairy Support Operations as gross profit on marketing butter.

### 3. Emprunts auprès du Canada

Les emprunts auprès du Canada visant à financer l'achat de produits laitiers portent intérêt à des taux variant entre 6- 5/8% et 8- 7/8% par année. La date de remboursement n'a pas encore été fixée, mais elle dépendra du fonds de roulement de la Commission. Calculé à taux simple, l'intérêt est dû et à payer lors du remboursement du capital. Les intérêts courus au 31 mars 1976 s'élevaient à \$5,863,168 (\$535,190 en 1975).

Au cours de l'année, le plafond des emprunts de la Commission a été porté de \$100 millions à \$300 millions.

### 4. Engagements à rencontrer

Au 31 mars 1976, la Commission est tenue d'acheter du lait écrémé en poudre et du beurre produits avant cette date aux prix courants de soutien du marché canadien pour des montants respectifs d'environ \$2 millions (\$7 millions en 1975) et de \$700,000 (néant en 1975). On n'a pas prévu aux états financiers de provision pour les pertes qui pourraient résulter de ces achats à des prix plus élevés que ceux du marché d'exportation.

### 5. Chiffres comparatifs

La présentation des chiffres comparatifs de 1975 a été modifiée pour la rendre conforme à celle de 1976.

Dans l'état du Compte d'égalisation à l'exportation les chiffres de 1975 correspondent aux opérations concernant le lait écrémé en poudre seulement, tandis que le résultat en 1975 des opérations concernant le beurre figure à l'état des opérations de soutien des produits laitiers comme profit brut de la commercialisation du beurre.

APPENDICE «PA-212»

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 1e 4 mai 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	REPONSES DE LA SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE
<p>I. Au paragraphe 18.6, page 179, du rapport de l'Auditeur général pour 1976, on mentionne qu'au 31 mars 1976, la Société avait consenti des prêts d'un montant de \$172, 5 millions, à des taux d'intérêts fixés avant qu'une forme de remboursement ne soit déterminée. Le rapport précise:</p> <p>"La plupart de ces prêts ont été déboursés au cours de la période de six mois suivante, pendant laquelle le taux d'emprunt de la Société s'élevait à 8 3/4%. Comme l'écart accordé à la Société sur ces prêts s'échelonne d'un maximum de 1/4 de 1% à une perte de pourcentage équivalent, celle-ci accuse une perte continue sur les revenus possibles pendant la durée du prêt.</p> <p>Quelles mesures la société a-t-elle prises pour garantir au Comité des comptes publics qu'à l'avenir, l'intérêt que rapportent ces prêts sera supérieur d'au moins 1% au taux d'emprunt fixé que doit respecter la Société conformément aux Règlements sur les taux d'intérêt de la Loi sur le crédit agricole</p>	<p>Le crédit agricole est un processus continu. La nécessité de prendre une hypothèque en garantie, et de satisfaire à d'autres exigences à caractère juridique, donne lieu à un laps de temps de trois mois entre l'approbation et le déboursement du prêt. C'est ainsi que les prêts approuvés mais non déboursés à la fin de chaque période d'application d'un taux d'intérêt, sont reportés à la période suivante. Lorsque les taux d'intérêt baissent, le report donne lieu à une marge d'intérêt supérieure à un pour cent. L'inverse se produit lorsque les taux d'intérêt augmentent.</p> <p>On a limité le montant qui peut être reporté à la fin de chaque exercice financier afin de réduire l'impact financier de ces reports. Le montant du report a été fixé à \$125 millions au budget d'investissement de 1976-1977: il a été de nouveau réduit pour être ramené à \$70 millions au budget d'investissement de 1977-1978. On projette de continuer à fixer un report maximal.</p> <p>De plus, la Société s'efforce de réduire ce laps de temps de trois mois. Elle étudie la possibilité de modifier plus souvent le taux d'intérêt sur les prêts (revision semestrielle présentement) afin de réduire la variation de la marge d'intérêt d'un pour cent occasionnée par le report.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

DATE: le 4 mai 1977

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	REPNSES DE LA SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE
<p>2. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:</p> <p>"Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changent réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.</p> <p>Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?</p>	<p>La Société est d'accord en principe avec les recommandations de l'Auditeur général. Toutefois, il faudra tenir compte d'autres facteurs en réexaminant la viabilité financière des différents organismes, et en particulier de la Société du crédit agricole.</p> <p>Nous estimons que la Loi sur le crédit agricole et les règlements qui s'y rattachent assurent le fondement nécessaire pour établir un organisme financièrement viable sur une base continue. De fait, le Programme de prévisions de la Société pour 1978-1979 fait état d'un excédent d'exploitation au cours des exercices 1979-1980 et 1980-1981. Les pertes d'exploitation successives encourues depuis 1961 sont attribuables à l'absence d'une marge de profit sur les prêts consentis en 1959 et 1968, alors que la Société était tenue d'imposer un taux d'intérêt statutaire tout en empruntant les fonds nécessaires à son programme de crédit à un taux d'intérêt plus élevé.</p> <p>Si les sociétés de la Couronne sont regroupées en tenant compte strictement des résultats au fil des années, la Société du crédit agricole sera sûrement assimilée aux organismes qui dépendent financièrement de crédits parlementaires. Toutefois, si la S.C.A. continue à se conformer à l'esprit de la Loi sur le crédit agricole actuelle (voir l'Article 15), elle devrait faire partie de la catégorie des organismes financièrement viables.</p> <p>La Société convient que chaque organisme de la Couronne doit faire l'objet d'une réévaluation périodique dans le but de déterminer si la classification originale demeure valable en fonction des nouvelles circonstances.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: le 4 mai 1977

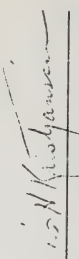
QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	REPONSES DE LA SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE
Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?	<p><u>Rapports actuels avec les organismes centraux</u></p> <p>En conformité des exigences du système P.B., la Société présente à chaque année un Programme de prévisions et un Budget général des dépenses qui doit être subséquemment approuvé par le Conseil du Trésor, le Cabinet et le Parlement, selon le cas.</p> <p>De plus, elle se conforme aux dispositions de l'Article 68(2) de la Loi sur l'administration financière en présentant un Budget d'investissement à chaque année.</p> <p><u>Directives/Instructions reçues d'organismes centraux</u></p> <p>La Société consulte les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances avant de prendre des décisions financières majeures. Plus récemment, la Société s'est prévalu des services offerts par le service de l'évaluation des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor et elle prévoit intensifier ses rapports avec ce service.</p> <p>La S.C.A. est un organisme financier et elle accorde la priorité à l'administration financière. Sa gestion financière et ses systèmes de contrôle ont été relativement exempts de critiques, ce qui démontre qu'elle applique un système financier efficace et bien contrôlé. C'est pourquoi elle ne voit pas la nécessité de s'imposer des contrôles additionnels ou de se voir imposer des normes plus rigoureuses par un organisme central.</p>
Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des Communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne." Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306.) Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?	

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

DATE: le 4 mai 1977

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	REPONSES DE LA SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE
Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 473 à 477.	Ci-joint
Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.	Ci-joint

  
B. H. Kristjanson  
Le président

SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE  
ÉTUDE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE FINANCIERS  
MESURE PRIS PAR LES SOCIÉTÉS DE LA COURONNE  
ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 MARS 1976

OPÉRATIONS ET RECOMMANDATIONS

POLITIQUES FINANCIÈRES

La même direction et, s'il y a lieu, le ministre de l'Agriculture devraient désigner clairement par écrit la politique financière qui régira la Société conformément aux dispositions de la Loi sur le crédit agricole. Une fois considérés par écrit ces politiques devraient servir de point de départ à l'élaboration, au sein de la Société, de pratiques et de procédés financiers y afférents.

GUIDES FINANCIERS

La fonction de courtier-trésorier englobe l'ensemble des principales données de la gestion financière comme la préparation des budgets, les affaires de banque, la gestion de l'emprunt, les prêts et l'établissement des rapports financiers. La Société ne dispose toutefois pas d'un guide des procédés comptables du Siège social, guides qui traiteraient ces sujets.

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Dans son budget d'investissement, la Société demande d'avoir le pouvoir de consentir de nouveaux prêts sur une base rétroactive étant donné que les paiements déduits du principal des prêts au Canada déduits des sommes disponibles pour accorder de nouveaux prêts aux cultivateurs.

COMMENTAIRES DE LA SOCIÉTÉ - JUILLET 1976 SITUATION ACTUELLE - MAI 1977

La Société donnera suite aussitôt que possible à la recommandation portant sur l'énoncé par écrit de la politique financière et des procédés qui s'y rapportent.

On a pris des dispositions afin d'obtenir de l'aide par le Comité des politiques financières du C.A. et de l'élaborer à y rattachant. Une version préliminaire a peu près exclusivement de ce projet. On prévoit que celui-ci prendra quelques mois.

L'énoncé par écrit de ces procédés sera effectué après celui concernant la politique financière.

L'élaboration d'un Manuel des méthodes comptables et financières du Siège social débitera dès que les politiques financières de la Société auront été documentées. On prévoit que ce projet débitera à une date indéfinie au cours de l'exercice 1977-1978 de la Société. Étant donné la nature hautement technique de ces méthodes, le projet sera d'envergure et prendra beaucoup de temps et de travail.

Une étude devrait être entreprise pour déterminer, du point de vue juridique et financier, si tous les paiements de principal effectués par les cultivateurs doivent être remboursés au Fonds du revenu consolidé ou bien être utilisés par la Société pour consentir de nouveaux prêts.

Au cours de l'année financière 1975-1976, dans la mesure où des fonds étaient disponibles, la Société a continué à s'engager à prêter, à des cultivateurs après que les limites d'emprunts fixées dans le budget d'investissement eurent été atteintes. Il en est résulté que les engagements à la fin de l'année dépassaient \$172 millions.

La limite des engagements que peut exécuter la Société devrait figurer dans le budget d'investissement et ces engagements devraient être dûment approuvés, étant donné que ces sommes constituent des engagements moraux en ce qui a trait aux niveaux à venir des dépenses gouvernementales.

Une étude de ce genre sera exécutée au cours de l'année financière 1976-1977, avec le concours de fonctionnaires du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Avant 1976-1977, la Société considérait que le but du budget d'investissement était simplement de fixer une limite tant pour ce qui est du principal reçu que pour ce qui est des emprunts payés auprès du ministère des Finances; la Société n'a jamais dépassé lesdites limites. Cette manière de voir agréait au ministère des Finances.

A compter de 1976-1977, il a été convenu qu'une limite des engagements quant aux prêts à la fin de chaque année financière figurerait dans la présentation du budget d'investissement de la Société.

Les méthodes de traitement des remboursements de principal versés par les agriculteurs ont été examinées avec les représentants du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Il a été établi que l'Article 14 de la Loi sur le crédit agricole autorise la Société à utiliser ces fonds exclusivement dans l'exercice et l'accomplissement de ses pouvoirs, fonctions et attributions, que la Société n'est pas tenue de les transférer au Fonds du revenu consolidé, et qu'il n'y aurait aucun avantage financier réel à le faire.

Conformément à l'engagement pris par la Société à la suite de la communication initiale de l'Auditeur général du Canada, le montant des engagements de prêts qui peut être reporté à 1978-1979 a été limité dans le budget d'investissements de 1977-1978 de la Société.

POLITIQUES QUANT AUX REVENUS ET AUX DEPENSES

D'après notre interprétation de l'intention de la Loi sur le crédit agricole, la marge sur les prêts consentis aux cultivateurs devrait être telle qu'elle assure le recouvrement de tous les coûts d'exploitation y afférents. Toutefois, en raison du décalage qui existe entre la date d'approbation du prêt (date à laquelle est établi le taux de l'intérêt que devra payer le cultivateur) et la date où la somme est versée à l'intéressé (à l'emprunteur ou à son conjoint), il est possible, dans une période marquée par des taux d'intérêt élevés, que ladite marge soit éfrichtée. La Société devrait donc examiner ses procédés pour les prêts, afin de déterminer si de telles solutions permettraient d'assurer le maintien de la marge établie sur les prêts au moment de leur approbation.

Les services offerts par la Société en vertu de la Loi sur le crédit agricole devraient être fournis de façon à permettre le recouvrement des coûts; sinon, le manque à gagner devrait être constaté et devrait figurer de façon distincte dans les états financiers.

CONTROLES DES DEPENSES

Les succursales tirent quotidiennement des chèques sur le compte de banque principal ouvert par le Siège social pour le versement des prêts. Les examens que nous avons faits des contrôles connexes exercés sur les chèques ont montré que le contrôle des opérations de préparation et de signature des chèques devrait être renforcé.

La Direction des opérations de prêts a examiné les méthodes de prêts de la Société mais n'a pu trouver un moyen acceptable qui permettrait de préserver la marge d'intérêt établi au moment de l'approbation du prêt. On examinera ce problème plus à fond en 1977-1978.

On n'a pas encore entrepris l'examen de ce secteur. On prévoit le faire dès que les politiques financières de la Société auront été documentées en 1977-1978.

On est à réexaminer les méthodes de contrôle relatives à la préparation de chèques aux succursales, et on prévoit d'introduire des modifications visant à renforcer le contrôle dans ce secteur au début d'avril 1977.

Remarques: Des instructions visant à modifier ces méthodes ont été émises le 29 avril 1977.

La Société est avertie de cette situation depuis longtemps déjà et a envisagé, sans succès toutefois, des solutions qui seraient acceptables à l'emprunteur, au gouvernement et à la Société. Il est convenu que cette question sera fortement prioritaire en 1976-1977.

Les services offerts aux emprunteurs sont considérés comme faisant partie du coût qu'impliquent les affaires ou encore comme moyen de protéger l'argent que la Société a placé dans des prêts hypothécaires. Nous convenons que les rétributions ne couvrent pas la totalité des coûts et une étude sera entreprise pour déterminer s'il est possible d'indiquer ce manque à gagner de façon distincte dans les états financiers.

Les contrôles internes exercés au sein de la fonction de paie devraient être renforcés. A cet effet:

- (i) un surveillant du service de la comptabilité, non responsable d'autres fonctions de paie, devrait balancer les sorties et les entrées;
- (ii) la distribution des chèques devrait être effectuée par une personne autre que le commis à la paie;
- (iii) les chèques non réclamés devraient être contrôlés par une personne autre que le commis à la paie.

#### VERIFICATION INTERNE

La fonction de vérification interne relève directement du Vice-président et a pu élaborer ses propres priorités et son style distinctif en matière d'établissement des rapports, sans grande intervention de la part de la gestion.

Les priorités de la fonction de vérification interne devraient être clairement établies. En outre, les objectifs de la vérification interne devraient être clairement soumis à l'évaluation, à l'examen critique et à l'approbation du Vice-président ou d'un comité de vérification.

Dans les rapports de vérification interne, il ne faudrait pas se limiter à consigner des constatations précises; il faudrait en tirer des conclusions et faire des recommandations.

Des mesures appropriées seront prises pour renforcer encore plus le contrôle dans ces domaines.

Les méthodes de contrôle de préparation de la paie soulevées par l'Auditeur général du Canada, ont été modifiées et renforcées en conformité des recommandations faites par celui-ci.

Cette remarque est dans l'ensemble juste. Il convient toutefois de faire observer que le programme de vérification initial a été soumis à l'approbation de la gestion.

La Société donnera suite à cette recommandation en 1976-1977.

Le Vice-président a clarifié et approuvé les objectifs du Vérificateur des opérations en ce qui a trait au programme de vérification de 1976-1977, et il continuera de le faire régulièrement à l'avenir.

La Société prendra les mesures qui s'imposent à cet égard.

A la suite d'instructions en ce sens, le Vérificateur des opérations s'est engagé à incorporer les recommandations appropriées dans ses rapports de vérification.

## RAPPORTS FINANCIERS INTERNES

La Société prépare chaque mois un sommaire de ses prêts, des sommaires des mouvements de sa trésorerie, ainsi qu'un relevé des dépenses d'exploitation examinées en regard du budget. En outre, un bilan et un état des revenus et des dépenses sont dressés à chaque trimestre pour toutes les opérations. Comme ces rapports ne sont pas intégrés, la direction ne dispose pas d'un ensemble cohérent complet et pleinement intégré de rapports financiers mensuels.

Les états financiers internes devraient traiter tous les aspects des opérations et, avec des tableaux et des analyses à l'appui, former la base d'un ensemble cohérent de rapports financiers mensuels destiné à la direction.

Nous donnerons suite aussitôt que possible à cette recommandation.

La Direction des services financiers a entrepris l'élaboration d'un ensemble complet et pleinement intégré de rapports financiers mensuels à l'intention de la direction. On prévoit que ce rapport sera élaboré et introduit graduellement au cours du prochain exercice. On a mis l'accent jusqu'à ce jour sur la structure et la teneur des rapports financiers de la Société pour 1976-1977.

## RAPPORTS FINANCIERS EXTERNES

Les états financiers annuels comprennent des états résumés des revenus et des dépenses et un seul bilan. Il n'existe aucun lien entre le bilan et les états des revenus et des dépenses.

La Société devrait établir une distinction entre son actif et son passif et ceux d'agence, ainsi que divulguer le montant du crédit parlementaire annuel, ce qui permettrait de clarifier les rapports qui existent entre le bilan et l'état des revenus et des dépenses.

La forme que prendront les états financiers fera l'objet d'entretiens complémentaires avec le bureau de l'Auditeur général, entretiens destinés à déterminer comment établir ledit lien entre le bilan et l'état des revenus et des dépenses.

La question de la distinction entre le passif et le passif d'agence et ceux de la Société, a été examinée avec les représentants de l'Auditeur général du Canada. La Société a constaté qu'il n'existe pas de distinction nette entre la ventilation plus détaillée de l'actif et du passif dans ses états financiers actuels. On complètera les états financiers au moyen d'informations supplémentaires et de commentaires dans les états financiers.

La Société a examiné l'aspect légal de sa position relative au Programme de développement des petites fermes. Il a été constaté que l'actif et le passif en rapport avec ces transactions sont véritablement des actifs et des obligations de la Société puisqu'elle utilise son pouvoir d'emprunt en vertu de l'Article 13 de la Loi sur le crédit agricole afin d'obtenir les fonds nécessaires à l'achat de terres agricoles, et que le Décret du conseil 1972-1490 en date du 29 juin 1972 l'autorise à détenir, vendre ou se départir par d'autres moyens des terres agricoles achetées en vertu du programme.

Il a été décidé qu'une note serait ajoutée aux états financiers à compter de 1976-1977 afin de divulguer le montant du crédit parlementaire et de clarifier les liens entre le bilan et l'état des revenus et dépenses.

La Société devrait établir une provision pour prêts douteux et enregistrer tout gain ou perte comme une imputation à l'état des revenus et des dépenses.

Les états financiers annuels de la Société devraient renfermer un état de l'évolution de la situation financière.

En ce qui a trait à une provision pour prêts douteux, il existe actuellement un conflit entre les dispositions de l'Article 13 de la Loi sur le crédit agricole et les principes comptables généralement reconnus. Afin de résoudre ce conflit, les négociations engagées avec le gouvernement au sujet de modifications possibles de la Loi continueront.

Un tel état sera inséré dans les états financiers annuels de 1976-1977.

La provision pour créances douteuses paraîtra dans les livres de la Société en 1976-1977 et il en sera fait dûment mention dans ses états financiers du 31 mars 1977.

Tel qu'indiqué dans la réponse de la Société aux observations de l'Auditeur général, le Comité d'audit de la Société a examiné l'évolution de la situation financière et l'état de la situation financière sera inséré dans les états financiers annuels de 1976-1977 de la Société.

Report of the Auditor  
General to the Minister  
of AgricultureRapport de l'Auditeur  
général au Ministre de  
l'AgricultureOttawa, Ontario  
K1A 0G6

June 7, 1976

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

le 7 juin 1976

The Honourable Eugene F. Whelan, P.C., M.P.,  
Minister of Agriculture,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0C5

L'honorable Eugène F. Whelan, C.P., député  
Ministre de l'Agriculture  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0C5

Dear Mr. Whelan:

Monsieur le Ministre,

I have examined the balance sheet of the Farm Credit Corporation as at March 31, 1976 and the statement of income and expense for the year then ended. My examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as I considered necessary in the circumstances.

As explained in Note 4 to the financial statements, the Corporation has not recorded in its accounts an amount estimated at \$1,125,000 for employee termination benefits.

In my opinion, except for the failure to record a provision for employee termination benefits referred to in the preceding paragraph, these statements give a true and fair view of the financial position of the Corporation as at March 31, 1976 and the results of its operations for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

I further report that, in my opinion, proper books of account have been kept by the Corporation, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under my notice have been within its statutory powers.

J'ai examiné le bilan de la Société du crédit agricole au 31 mars 1976, ainsi que ses états des revenus et des dépenses pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes comptables et les sondages des registres comptables et autres pièces justificatives qui m'ont paru nécessaires dans les circonstances.

Comme l'explique la Note 4 jointe aux états financiers, la Société n'a pas inscrit dans ses comptes le montant estimé à \$1,125,000 relatif aux prestations de cessation de fonctions versées aux employés.

Exception faite de l'omission des prestations de cessation de fonctions versées aux employés, dont il est question au paragraphe précédent, ces états présentent, à mon avis, un tableau fidèle et véridique de la situation financière de la Société au 31 mars 1976 et des résultats de son exploitation pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus qui ont été appliqués de la même façon que l'année précédente.

De plus, je déclare que la Société, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que ses états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

Yours sincerely,

L'Auditeur général du Canada

J.J. Macdonell  
Auditor General of Canada

J.J. Macdonnell

## Bilan au 31 mars 1976

**Candidat conservateur:**  
Carroll Smith

**Le contrôleur financier:**  
W. J. Mann  
Compte d'été: 1 milliard

**Le président:**  
B. H. Kristjanson  
Chairman

## Farm Credit Corporation

Statement of Income and  
Expense for the Year  
Ended March 31 1976

Operations Under The Farm Credit Act Income	1976	1975	Opérations sous le régime de la Loi sur le crédit agricole Recettes
Interest earned on mortgage loans to farmers	\$121,688,123	\$97,139,153	Intérêts acquis sur les prêts aux cultivateurs
Deduct: Interest on loans from Canada	113,410,126	92,379,891	A soustraire: Intérêts sur les prêts consentis par le Canada
	8,277,997	4,759,262	
Appraisal, legal and supervision fees	1,113,851	941,012	Honoraires d'évaluation, de vacations et de surveillance
Other interest income	529,338	925,843	Autres intérêts, acquis
	9,921,186	6,626,117	
Expense			Dépenses
Salaries	10,350,825	8,758,558	Traitements
Employee Benefits	949,482	783,760	Bénéfices aux employés
Travel	1,125,759	877,270	Frais de voyage
Office accommodation	916,853	790,000	Loyers
Rental and maintenance of office equipment	169,749	161,057	Location et entretien des fournitures de bureau
Printing, stationery and office supplies	193,628	139,695	Impressions, papeterie et matériel de bureau
Telephone	192,651	135,446	Téléphone
Postage and express	77,413	74,480	Affranchissement et messageries
Depreciation	78,600	75,965	Amortissement
Miscellaneous	250,288	109,818	Divers
	14,305,248	11,906,050	
Less: Allocated to operations under the Farm Syndicates Credit Act and the Small Farm Development Program	870,438	973,081	A soustraire: Part affecté aux opérations de la Loi sur le crédit aux syndicats agricoles et du Programme de développement des petites fermes
	13,434,810	10,932,969	
Net Operating loss provided for by Agriculture Vote 65 (Vote 60 in 1975)	\$3,513,624	\$4,306,852	Perte nette d'exploitation comblée par le crédit 65 de l'Agriculture (Crédit 60 - 1975)

## Société du crédit agricole

Relevé des recettes et  
des dépenses année  
close le 31 mars 1976Operations Under The Farm Syndicates  
Credit Act

Income	
Interest earned on notes receivable	\$667,861
Deduct: Interest on loans from Canada	788,228
	79,633
Service charges and other	50,265
	129,898
Expense allocated to operations under this Act	74,101
Net operating profit	55,797
Deduct: Net loss on loans	8
Net profit transferred to retained earnings	\$ 55,789

Operations Under The Small Farm  
Development Program

Income	
Interest earned on agreements for sale	\$725,098
Deduct: Interest on loans from Canada	646,524
	78,574
Application fees and other	3,414
	81,988
Expense	
Allocated to operations under this Program	796,337
Legal fees and other	22,923
	819,260
Deduct: Amount recovered from Agriculture Vote 1	819,260
	-
Excess of Income over Expense due to Canada	\$ 81,988

1975 Opérations sous le régime de la Loi sur le  
crédit aux syndicats agricoles

Recettes	
Intérêts acquis sur billets recevables	\$668,749
A soustraire: Intérêts sur les prêts consentis par le Canada	582,989
	85,760
Frais de service et autres	59,987
	145,747
Dépenses affectées aux opérations sous le régime de cette Loi	57,379
Profit net d'exploitation	88,368
A soustraire: Perte nette sur les prêts	1,378
Profit net porté au compte des gains retenus	\$ 86,990

Opérations en vertu du programme de  
développement des petites fermes

Recettes	
Intérêts acquis sur les contrats de vente	\$518,335
A soustraire: Intérêts sur les prêts consentis par le Canada	453,692
	64,643
Honoraires de demande et autres	3,095
	67,738
Dépenses	
Dépenses affectées aux opérations en vertu de ce programme	915,702
Honoraires juridiques et autres	55,645
	971,347
A soustraire: Montant récupéré du crédit 1 de l'Agriculture	900,517
	70,830
Excédant des revenus par rapport aux dépenses à payer au Canada	\$ (3,092)

## Farm Credit Corporation

## Société du crédit agricole

Notes to Financial  
Statements, March  
31, 1976Notes concernant les  
états financiers au 31  
mars 1976

## 1. Accounting policies

## Allowance for doubtful accounts

The Corporation has determined an allowance for doubtful accounts relating to loans to farmers, loans to farm syndicates and agreements for sale as at March 31, 1976 to be \$610,830 (\$500,000 - 1975). The allowance has not been recorded to reduce the assets to estimated realizable value or reflected in the statement of income and expense because retained earnings appropriated for losses in accordance with section 15 of the Farm Credit Act amounting to \$1,778,327 as at March 31, 1976 (\$776,649 - 1975) is regarded by the Corporation as an appropriate provision for losses as at that date.

## Depreciation of fixed assets

Depreciation is calculated using the reducing balance method.

## Farm Credit Act - appropriation for losses

Sub-section 15(1) of the Farm Credit Act states "The Corporation shall establish a reserve out of which may be paid any losses sustained by the Corporation in the conduct of its business". The Act further provides that the Corporation shall credit its net earnings each year to this reserve until the amount of the reserve equals the capital of the Corporation. Losses not recovered from Parliamentary appropriations have been charged to the reserve account.

## 2. Long-term receivables

Outstanding amounts are receivable over periods ranging from one to thirty years at interest rates in effect at the time of loan approval.

	Period not exceeding Période n'excédant pas
Loans to farmers, secured by mortgages	30 years/ans
Loans to farm syndicates, secured by notes	15 years/ans
Agreements for sale	28 years/ans

At March 31, 1976 accrued interest of \$72,372,308 is included (\$58,462,833 - 1975).

## 3. Canada loans

The Corporation has borrowed funds from the Minister of Finance for the purpose of making farm loans, such borrowings being repayable in accordance with the terms and rates prescribed at the time of borrowing.

Outstanding amounts as at March 31, 1976 are as follows:

	Repayable up to Remboursable jusqu'en	Annual interest rate % Taux d'intérêt annuel %	Outstanding amount March 31, 1976 Montant impayé au 31 mars 1976
Farm Credit Act	1996	3-1/2 - 8-1/4	\$ 1,863,066,412
Farm Syndicates Credit Act	1981	5-1/4 - 9	12,499,203
Small Farm Development Program	1996	6 - 8-1/4	10,136,278
Accrued interest			43,110,718
			\$ 1,928,812,611

## 4. Termination benefits

Termination benefits generally accrue to employees over their service period. Payment of these benefits are made to employees on separation or retirement and all expensed by the Corporation when paid. No provision has been made in the accounts for benefits accruing to employees as at March 31, 1976 estimated to be \$1,125,000.

## 5. Commitments to borrowers

Loans to borrowers approved but not disbursed as at March 31, 1976 amounted to \$172.5 million, of which \$68.3 million were approved at 8-1/2% and \$104.2 million at 9%. It is expected that the majority of these loans will be disbursed within the six-month period ending September 30, 1976 from funds to be borrowed by the Corporation from Canada at 8-3/4%.

## 6. Remuneration to members

The Corporation has 5 members, 2 of whom received \$53,750 in salaries as officers. The members received no remuneration as members.

## 1. Conventions comptables

## Allocation pour créances douteuses

La Société a prévu \$610,830 (\$500,000 en 1975) au titre des créances douteuses en rapport avec les contrats d'agriculteurs et aux syndicats agricoles ainsi qu'en vertu des contrats de vente du 31 mars 1976. Toutefois, cette allocation n'a pas été appliquée en réduction de l'évaluation de l'actif réalisable et n'a pas été imputée au venit des revenus et dépenses puisque l'excédent d'exploitation déductible pour couvrir les pertes en vertu de l'article 15 de la Loi sur le crédit agricole s'élevait à \$776,649 au 31 mars 1976 (\$776,649 en 1975) et que la Société juge de montant suffisant pour couvrir les pertes à cette date.

## Amortissement de l'actif immobilisé

L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement décroissant.

## Loi sur le crédit agricole - réserve pour pertes

Le paragraphe 15(1) de la Loi sur le crédit agricole stipule que "La Société doit établir une réserve de laquelle on peut acquitter toute perte subie par la Société dans la conduite de ses affaires". La loi stipule également que la Société doit créditer ses bénéfices nets de chaque année à cette réserve tant que le montant de la réserve n'est pas égal au montant du capital de la Société. Les pertes d'exploitation non compensées au moyen de crédits parlementaires ont été débitées à cette réserve.

## 2. Montant à recevoir à long terme

Les montants à recevoir sont remboursables sur des périodes s'échelonnant entre une et trente années et portent les taux d'intérêt qui étaient en vigueur au moment de l'approbation du prêt.

## Prêts aux cultivateurs, sur hypothèques

## Prêts aux syndicats agricoles, sur notes

## Contrats de vente

Un intérêt accru de \$72,372,308 était inclus au 31 mars 1976 (1975: \$58,462,833).

## 3. Prêts consentis par le Canada

La Société a emprunté au Ministère des Finances afin d'effectuer des prêts agricoles. Ces emprunts sont remboursables en conformité des termes et des taux établis au moment de l'emprunt.

Les montants à rembourser au 31 mars 1976 s'établissent comme suit:

## Loi sur le crédit agricole

## Loi sur le crédit aux syndicats agricoles

## Programme de développement des petites fermes

## Intérêt accru

## 4. Indemnités de cessation d'emploi

Des indemnités de cessation d'emploi s'accumulent généralement au compte des employés pendant la durée de leurs services et leur sont versées lors de leur départ ou de leur retraite. Ces montants sont inclus dans les dépenses de la Société lors de leur paiement. Aucun montant n'a été enregistré au chapitre des indemnités accumulées aux employés au 31 mars 1976 mais on estime ce montant à \$1,125,000.

## 5. Sommes engagées auprès des agriculteurs

Les prêts approuvés aux emprunteurs mais non déboursés au 31 mars 1976 s'élevaient à \$172.5 millions. De ce montant, \$68.3 millions étaient prêts à 8-1/2% et \$104.2 millions à 9%. On prévoit que la majorité de ces prêts seront déboursés dans la période de six mois se terminant le 30 septembre 1976 au moyen de fonds empruntés du Canada à 8-3/4%.

## 6. Rémunération aux membres

La Société compte 5 membres dont 2 ont reçu \$53,750 en rémunération à titre de fonctionnaires. Les membres ne reçoivent aucune rémunération à titre de membres.

APPENDICE #PA-213  
RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: 3 Mai 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RÉPONSES DE L'OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE

1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:
  - Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changent réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

L'alinéa 1 de l'article 15 de la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce précise que

"L'Office est financièrement autonome et ne reçoit pas pour ses opérations de crédits affectés par le Parlement".

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce est une corporation de propriétaire dont tous les capitaux fixes et les capitaux d'exploitation proviennent de prêts du gouvernement canadien, bien qu'elle ait le pouvoir statutaire d'obtenir des prêts bancaires à titre de financement. Le total des prêts à rembourser par l'Office ne doit jamais dépasser, conformément à ses statuts, 15 millions de dollars.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE:

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSES DE L'OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE

2. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?
3. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "l'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306. Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?

## Ministère des Finances

Les relations entre l'Office et le ministère des Finances ont trait à des secteurs assez généraux des finances et de l'exploitation, y compris :

- présentation du budget annuel en capital (dont fait partie le budget d'exploitation) à des fins d'examen.
- présentation de bilans financiers mensuels, de relevés des stocks et de données statistiques à des fins d'étude et de discussion.

## Conseil du Trésor

Les rapports de l'Office et du Conseil du Trésor se limitent à la présentation du budget annuel en capital (dont fait partie le budget d'exploitation) à des fins d'étude, de discussion et d'approbation.

Conseil privé et ministère de l'Environnement - Service des pêches et de la mer

Le président du conseil d'administration de l'Office a ses bureaux à Ottawa, il est comptable au Parlement par l'intermédiaire du Ministre. L'Office ne reçoit pas d'instructions précises en matière de gestion financière.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE:

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS	RÉPONSES DE L'OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE
<p>4. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 2</p>	<p>On estime que, dans le cas de l'Office qui fonctionne sur une base commerciale dans une industrie unique, on peut maintenir la gestion et le contrôle financier à un haut niveau de qualité sans faire intervenir un autre organisme gouvernemental. Il incombe à la direction de l'Office d'établir et de maintenir des normes de gestion et de contrôle financiers appropriées. Ces normes sont régulièrement révisées par l'Auditeur général.</p>
<p>5. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers vérifiés de la Société les plus récents.</p>	<p>Ci-joint. (1975-76) Ci-joint. (1974-1975)</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

Année financière terminée le 31 mars 1976

Concernant: OFFICE DE COMMERCIALISATION  
DU POISSON D'EAU DOUCE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de Juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 5 Mai 1977
<p><b>OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS</b></p> <p><b>Organisation de la Fonction Financière</b></p> <p>La structure administrative de l'Office et les responsabilités de ses divers gestionnaires d'exploitation et des finances devraient être consignées par écrit dans un document officiel et approuvées par le Conseil d'administration.</p> <p><b>GUIDE FINANCIER</b></p> <p>L'Office n'a pas de guide financier, mais le système de la comptabilité générale est en partie précisé par écrit.</p> <p>L'Office devrait avoir un guide financier rédigé par le contrôleur et publié sous l'autorisation du Président.</p> <p>Il faudrait donner aux agents concernés des instructions claires et nettes au sujet des questions d'administration financière traitées au nom de l'Office.</p>	<p>La structure et les responsabilités administratives seront consignées par écrit et approuvées par le Conseil d'administration.</p> <p>Nous avons consigné par écrit, rassemblé et envoyé aux employés concernés tous les systèmes financiers importants. Nous ne pensons pas qu'un guide financier plus officiel soit nécessaire.</p> <p>Nous révisons actuellement les politiques de l'Office dans l'intention de donner aux agents des instructions précises sur les transactions effectuées au nom de l'Office.</p>	<p>On procède à l'heure actuelle à l'examen et à la documentation de la structure administrative et des responsabilités actuelles. On obtiendra l'approbation du conseil d'administration au plus tard le 31 décembre 1977.</p> <p>Même commentaires.</p> <p>La mise en application se fait progressivement et elle devrait être terminée au plus tard le 1<sup>er</sup> mai 1978.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE DE COMMERCIALISATION  
DU POISSON D'EAU DOUCE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de Juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 5 Mai 1977
<p>REGISTRES DE L'OFFICE</p> <p>La tenue des registres de l'Office n'a pas fait l'objet d'une attention suffisante; cette responsabilité incombe habituellement au secrétaire du Conseil d'administration.</p> <p>Il faudrait nommer un secrétaire du Conseil d'administration que remplirait les fonctions que précise le règlement n° 1 de l'Office.</p>	<p>Nous nommerons un secrétaire permanent du Conseil d'ici au 30 avril 1977.</p>	<p>Le secrétaire permanent du conseil d'administration a été nommé en juin 1976.</p>
<p>COMPTES A RECEVOIR</p> <p>Même si les pertes subies sur les comptes à recevoir ont été faibles, l'Office devrait formuler, rédiger et faire approuver par le Conseil d'administration, une politique et des méthodes de crédit et de perception afin d'assurer un contrôle interne adéquat sur cet aspect de l'exploitation.</p>	<p>Nous officialiserons notre politique et non méthodes.</p>	<p>Le conseil d'administration approuvera au plus tard le 31 décembre 1977 les méthodes et lignes de conduite actuelles relatives au crédit.</p>
<p>STOCKS</p> <p>Il faudrait rédiger des instructions et élaborer des plans systématiques de dénombrement pour l'inventaire matériel.</p>	<p>L'inventaire matériel est maintenant effectué de façon périodique et systématique et d'après des instructions écrites.</p>	<p>Même commentaire.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE DE COMMERCIALISATION

DU POISSON D'EAU DOUCE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date du 5 Mai 1977	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 5 Mai 1977
<p><b>IMMOBILISATIONS</b></p> <p>Il faudrait élaborer et faire officiellement approuver par le Conseil d'administration une politique et des méthodes concernant la capitalisation et l'aléation des immobilisations.</p> <p>L'Office administre des immobilisations représentant d'importants investissements et dollars sans tenir de comptabilité officielle.</p> <p>L'Office devrait tenir un livre des immobilisations.</p> <p>EMPRUNTS AUPRÈS DU CANADA EN VERTU DE L'ARTICLE 17 DE LA LOI</p> <p>Les reconnaissances de dettes contractées pour financer des immobilisations devraient être libellées conformément aux décrets du Conseil privé, particulièrement en ce qui a trait aux dates d'échéance.</p> <p><b>VÉRIFICATION INTERNE</b></p> <p>Bien que la nature et l'envergure de ses transactions financières ne justifient pas la création d'un groupe distinct pour la vérification interne, l'Office devrait déterminer la responsabilité de vérifier l'exactitude des registres tenus au nom de l'Office par des agents de l'extérieur, ainsi que ses propres transactions effectuées à l'extérieur de Transcona, et de confier cette responsabilité à un employé de la fonction financière.</p>	<p>On a officialisé les méthodes et lignes de conduite existantes.</p> <p>Même commentaire.</p> <p>Même commentaire.</p> <p>Même commentaire.</p>	<p>Nous officialiserons notre politique et non méthodes actuelles.</p> <p>Nous avons divers registres des immobilisations que nous avons l'intention de réunir en un seul livre d'ici deux ans.</p> <p>Nous libellons maintenant, conformément aux décrets du Conseil privé, les reconnaissances de dettes contractées pour financer des immobilisations.</p> <p>Le contrôleur adjoint vérifie les livres comptables de l'Office qui sont tenus à l'extérieur de Transcona. Des copies de documents fournis à l'Office permettent l'examen de la plupart des transactions effectuées entre les représentants de l'Office et les pêcheurs. Nous examinons l'opportunité de faire vérifier périodiquement les transactions de nos agents.</p>	<p>Commentaires de la corporation en date du 5 Mai 1977</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE DE COMMERCIALISATION  
DU POISSON D'EAU DOUCE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 5 Mai 1977
<p><b>PLANIFICATION FINANCIÈRE</b></p> <p>La haute direction et le Conseil d'administration devraient autoriser l'élaboration d'un système de planification et de contrôle budgétaire à long terme à partir de la définition et de l'établissement du coût des activités qui permettent d'atteindre les objectifs de l'Office.</p>	<p>La direction a préparé et examiné avec le Conseil d'administration des prévisions d'exploitation détaillées pour l'année qui se terminera le 30 avril 1977.</p>	<p>L'Office a examiné et amélioré sa budgétisation à court terme (1 an) et à long terme (de 1 à 5 ans) en insistant particulièrement sur la budgétisation à court terme qui sert à la fixation des prix initiaux aux pêcheurs, à la préparation du budget annuel en capital et au contrôle des opérations.</p>
<p>Les budgets d'établissement, présentés conformément à l'article 70(2) de la Loi sur l'administration financière, devraient être préparés aussi précieusement que possible, d'après une analyse détaillée et documentée des chiffres qu'ils contiennent.</p>	<p>Les prévisions mentionnées plus haut constituent la base du budget d'établissement requises en vertu de l'article 70(2) de la Loi sur l'administration financière.</p>	<p>L'établissement d'un budget à long terme qui soit significatif dépend réellement d'une planification stratégique à laquelle participent les cinq provinces concernées, plusieurs ministères fédéraux et l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce. Commencée dans certaines régions, cette planification est ne sera pas terminée avant un an ou deux.</p>
<p><b>CONTRÔLE BUDGÉTAIRE</b></p> <p>La préparation des budgets d'exploitation devrait comprendre une plus grande participation de la part des gestionnaires de l'exploitation, ainsi qu'un examen et une remise en question réels.</p>	<p>Les gestionnaires de l'exploitation sont maintenant consultés au sujet des prévisions d'exploitation et on prévoit de le faire participer de façon plus active à l'avenir.</p>	<p>Le comité de gestion, qui s'occupe de toutes les fonctions administratives et financières, participera à l'établissement des budgets d'exploitation.</p>
<p>Il faudrait soumettre des prévisions révisées au Conseil d'administration et à la haute direction chaque fois que surviennent des faits nouveaux qui peuvent influencer matériellement sur les résultats d'exploitation prévus.</p>	<p>La direction et le Conseil d'administration ont toujours été informés des contingences prévisibles que peuvent avoir des faits nouveaux. Les prévisions seront officiellement révisés de manière à tenir compte de ces faits, s'ils sont importants.</p>	<p>Même commentaire.</p>

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GENERAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

Concernant: OFFICE DE COMMERCIALISATION  
DU POISSON D'EAU DOUCE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la corporation en date de juin 1976	Commentaires de la corporation en date du 5 Mai 1977
<p>Il faudrait distribuer à tous les principaux gestionnaires de l'exploitation, la série mensuelle des informations d'ordre financier et instituer un système efficace d'explication des écarts et de révision qui comprenne la participation de ces gestionnaires.</p>	<p>Ces mesures ont été appliquées en octobre 1975.</p>	<p>Même commentaire.</p>

Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

L'honorable Roméo LeBlanc, C.P., député  
Ministre des Pêches et de l'Environnement  
Ottawa, Ontario  
K1A 0H3

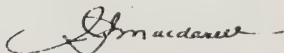
Monsieur le Ministre,

J'ai examiné le bilan de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce au 30 avril 1976, ainsi que les états des bénéfices non répartis, de l'exploitation et de l'évolution de la situation financière pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

A mon avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de l'Office au 30 avril 1976, ainsi que les résultats de son exploitation pour l'année terminée à cette date, conformément aux conventions comptables énoncées à la note 1, lesquelles ont été appliquées de la même manière que l'année précédente.

De plus, je déclare que l'Office, à mon avis, a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont j'ai eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.



L'Auditeur général du Canada

# L'OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE

(Créé par la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce)

## Bilan

au 30 avril 1976

Actif	1976	1975	Passif	1976	1975
Encaisse	\$	\$	Dettes bancaires	\$	\$
Avance aux mandataires	305,035	434,895	Comptes à payer	135,992	611,685
Comptes à recevoir		116,543	Sommes dues aux mandataires	530,703	
— commerce	1,524,600	2,187,773	— achats de poisson	297,215	79,340
— autres	293,684	86,742	Intérêts courus à payer	252,638	536,370
Subventions à recevoir			Emprunts auprès du Canada		
(Note 2)	209,522	—	(Note 5)	9,493,473	11,794,158
Stocks, au plus bas du prix				<u>\$10,710,021</u>	<u>\$13,021,553</u>
coûtant ou de la valeur					
nette réalisable			Surplus et bénéfices non répartis		
— produits finis du poisson	2,045,000	3,260,000	Surplus d'apport	515,752	515,752
— matériaux d'emballage et			Bénéfices non répartis (Déficit)		
accessoires	740,522	503,164	(Note 6)	95,063	1,089,118
Frais payés d'avance	104,422	22,686		<u>610,815</u>	<u>573,366</u>
Prêt hypothécaire à recevoir				<u>\$11,320,836</u>	<u>\$12,448,187</u>
(Note 3)	96,518	87,500			
Immobilisations (Note 4)	6,001,533	5,748,884			
	<u>\$11,320,836</u>	<u>\$12,448,187</u>			

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du Conseil

P. Moss, Administrateur

A.W. Wood, Administrateur

**État de l'Exploitation**

pour l'année terminée le 30 avril 1976

	1976	1975
Ventes	\$21,934,192	\$18,683,200
Coût des ventes	<u>18,960,348</u>	<u>16,653,438</u>
Marge brute	<u>2,973,844</u>	<u>2,029,762</u>
Dépenses de vente et d'administration		
Intérêts	844,037	955,329
Traitements et prestations aux employés	513,513	447,730
Mauvaises créances	79,000	24,422
Voyages	54,033	48,119
Communications	43,536	47,179
Reunions et honoraires	39,397	15,107
Publicité	32,288	39,968
Réparations et location d'équipement de bureau	31,509	35,420
Fournitures de bureau	27,687	31,743
Assurances	12,501	3,228
Services professionnels	7,612	11,695
Autres dépenses d'administration	<u>47,646</u>	<u>34,779</u>
	<u>1,732,759</u>	<u>1,694,719</u>
Revenus de l'exploitation avant le poste extraordinaire	1,241,085	335,043
Poste extraordinaire		
Versement à la "Cooperative Fisheries Limited" en vertu d'un Accord de garantie (Note 7)	437,267	
Revenus nets de l'année	<u>\$ 803,818</u>	<u>\$ 335,043</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

**État Des Bénéfices Non Répartis**

pour l'année terminée le 30 avril 1976

	1976	1975
Bénéfices non répartis (Déficit) au début de l'année	(\$1,089,118)	(\$1,491,058)
Paielements recus à l'égard des pertes de l'exploitation des années antérieures (Note 6)	750,000	150,000
	(339,118)	(1,341,058)
Revenu net de l'année	<u>803,818</u>	<u>335,043</u>
	464,700	(1,006,015)
Versement final aux pêcheurs	<u>369,637</u>	<u>(83,103)</u>
Bénéfices non répartis (Déficit) à la fin de l'année	<u>\$ 95,063</u>	<u>(\$1,039,118)</u>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

# État De l'Évolution De La Situation Financière

Pour l'année terminée le 30 avril 1976

	1976	1975
<b>Provenance des Fonds</b>		
Revenus de l'exploitation avant le poste extraordinaire	\$ 1,241,085	\$ 335,043
À ajouter: amortissement n'exigeant pas de sortie de fonds	435,858	395,364
À déduire: paiement en vertu d'un accord de garantie (Note 7)	437,267	—
Fonds provenant de l'exploitation	1,239,676	730,407
Augmentation (diminution) de l'encaisse	570,887	(1,577,453)
Augmentation nette des comptes à encaisse	49,199	51,368
Augmentation (diminution) des stocks	895,906	(369,987)
Paievements recus à l'égard des pertes de l'exploitation des années antérieures	750,000	150,000
Subvention recue du ministère de l'Expansion économique régionale	—	205,842
	3,505,668	(809,823)
<b>Utilisation des Fonds</b>		
Augmentation (diminution) des comptes à payer et du passif couru	146,839	(357,880)
Additions aux immobilisations	688,507	200,892
Versement final aux pêcheurs	369,637	83,103
Diminution de la dette envers l'Office des prix des produits de la pêche	—	1,103,225
Remboursement des hypothèques à payer	—	224,661
	1,204,983	1,254,001
Fonds affectés au remboursement des emprunts auprès du Canada	2,300,685	(2,063,824)
Emprunts auprès du Canada au début de l'année	11,794,158	9,730,334
Emprunts auprès du Canada à la fin de l'année	\$ 9,493,473	\$11,794,158

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## Notes Jointes Aux États Financiers

pour l'année terminée le 30 avril 1976

### 1. Convention comptable

#### Versements aux pêcheurs

Les premiers versements aux pêcheurs sont inscrits comme coût dans l'état de l'exploitation de l'année au cours de laquelle le poisson est livré. Les versements finals aux pêcheurs sont imputés aux Bénéfices non répartis de l'année où ils sont payés.

#### Amortissement

Le coût des immobilisations est radié des livres par l'imputation de l'amortissement calculé sur la vie utile estimative des immobilisations selon les méthodes suivantes:

Bâtiments -- Stations lacustres	10%	solde décroissant
-- Usine	40 ans	annuités constantes
Equipement -- Usine	20%	solde décroissant
-- Mobile	30%	solde décroissant
Bateau-collecteur	15 ans	annuités constantes
Améliorations locatives	20 ans	annuités constantes

#### Surplus d'apport

Le surplus d'apport est le produit d'une subvention du ministère de l'Expansion économique régionale pour la construction de l'usine Transcona de l'Office.

### 2. Aide gouvernementale aux usines de traitement et de mise en conserve du poisson

Le ministère des Affaires indiennes et du Nord a accepté de verser à l'Office un montant de \$170,000 pour compenser certains coûts subis par ce dernier pour le fonctionnement d'une usine de traitement et de mise en conserve du poisson au lac "Island" (Manitoba).

Le ministère des Affaires indiennes et du Nord ainsi que le ministère du développement du Nord de la Saskatchewan ont tous deux convenu de verser à l'Office un montant de \$30,000 pour compenser certains coûts subis par l'Office pour le fonctionnement d'une usine de traitement et de mise en conserve du poisson au lac Athabasca (Saskatchewan).

L'aide gouvernementale, soit en tout \$230,000, a permis de compenser certains coûts compris dans l'état de l'exploitation.

### 3. Prêt hypothécaire à recevoir

Le prêt, lequel porte intérêt au taux annuel de 10%, est garanti par

hypothèque sur biens meubles et est sujet à des paiements mensuels et consécutifs de principal et intérêt de \$1,048 jusqu'au 1er mai 1984.

### 4. Immobilisations

Au 30 avril 1976, les immobilisations et l'amortissement accumulé s'y rapportant étaient les suivants:

	Coût	Amortissement accumulé	Net
Terrain	\$ 236,766	\$	\$ 236,766
Bâtiments	4,326,550	467,084	3,859,466
Equipement	2,493,294	1,226,845	1,266,449
Bateau-collecteur	234,300	78,100	156,200
Construction en cours	86,093		86,093
Améliorations locatives	521,242	124,683	396,559
	<u>\$7,898,245</u>	<u>\$1,896,712</u>	<u>\$6,001,533</u>

#### Améliorations locatives

L'Office a dépensé \$1,208,319 pour le terrain et l'usine de transformation construite pour le ministère des Affaires indiennes et du Nord à "Hay River" (T.N.-O.). Selon une entente de vingt ans, datée du 1er juillet 1972, le ministère a loué à bail cette propriété à l'Office pour \$1 par année. L'Office a reçu \$850,000 du ministère et le solde de \$358,319 est amorti à titre d'amélioration locative pour la durée du bail.

### 5. Emprunts auprès du Canada

Ces emprunts remboursables sur demande et garantis par billets à ordre sont faits en vertu de l'article 17 de la Loi. Au 30 avril 1976, les emprunts non soldés comprenaient les suivants:

Montant	Taux d'intérêt
\$2,450,000	7 3/8%
1,350,000	8 7/8%
650,000	8 5/8%
4,262,473	4 7/8%
158,000	7 3/8%
623,000	9 1/8%
<u>\$9,493,473</u>	

Le versement mensuel dû le 1er juin 1975 a été fait le 29 juillet 1976.

## 6. Déficit

Les contributions de \$3,000,000 à l'égard des pertes d'exploitation subies par l'Office en 1971-1972 et 1972-1973 ont été sollicitées des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux participants. De ce montant, \$2,700,000 ont été recus: \$1,500,000 du Canada, \$150,000 des Territoires du Nord-Ouest, \$150,000 de l'Ontario, \$150,000 de l'Alberta et \$750,00 du Manitoba. Ces montants ont été crédités au déficit de l'année au cours de laquelle ils ont été reçus. En vertu des dispositions d'un accord avec la province du Manitoba, si les \$300,000 qui restent ne sont pas reçus, la contribution du Manitoba sera de nouveau à payer.

## 7. Versement la "Cooperative Fisheries Limited" en vertu d'un accord de garantie

En vertu des dispositions d'un accord conclu avec un de ses mandataires, la "Cooperative Fisheries Limited", l'Office lui a garanti qu'il aurait un revenu net de \$75,000 pour l'année financière terminée le 31 octobre 1975. L'Office a reçu les états financiers vérifiés de la "Cooperative Fisheries Limited" pour l'année terminée le 31 octobre 1975. Selon ces états, les pertes d'exploitation s'élèvent à \$362,000. La dette de l'Office envers la "Cooperative Fisheries Limited" est donc de \$437,000, dont \$225,000 ont été payés.

## 8. Renseignements supplémentaires

Durant l'année, la rémunération payée aux administrateurs comme administrateurs a été de \$10,500 et la rémunération payée aux cadres a été de \$67,700. L'Office compte onze administrateurs et deux Cadres; un cadre est aussi administrateur.

APPENDICE «PA-214»

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: Le 6 mai 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RÉPONSE DE LA CORPORATION DE DISPOSITION DES BIENS DE LA COURONNE

1. L'Auditeur général a recommandé, à la page 252, au paragraphe 2.27 de son rapport pour 1976:

Il faudrait réexaminer la classification actuelle des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et distinguer deux groupes: le premier comporterait toutes les sociétés financièrement dépendantes ou celles qui exercent des exploitations de nature gouvernementale; le second engloberait toutes les sociétés satisfaisant au critère de stabilité financière et exerçant des exploitations commerciales. Puisque la nature des exploitations d'une société et le besoin d'indépendance financière qui en découle peuvent changer et changer réellement, le système de classification devrait permettre une réévaluation périodique de chacune des sociétés pour faire en sorte que les classifications soient toujours valables.

Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation attendu qu'elle a besoin des crédits budgétaires annuels votés par le Parlement?

1.

La Corporation de disposition des biens de la Couronne sert d'intermédiaire au gouvernement pour la vente des biens de surplus de la Couronne. Elle relève du Gouvernement du Canada du fait que ses revenus proviennent de la vente de biens déclarés excédentaires par tous les ministères de l'Etat, des agences ou sociétés de la Couronne. Elle dirige ses exploitations commerciales qui, de par leur nature, se rapprochent de celles du secteur privé. Elle opère sans crédit budgétaire du Parlement ou autre aide financière. Les frais de retenue pour de tels services sont établis par la Corporation, sujets à l'approbation du Gouverneur en conseil, sur recommandation du Ministre des Approvisionnements et Services. La Corporation ne reçoit aucun appui financier du gouvernement, les revenus étant suffisants pour couvrir les coûts d'opération.

La Corporation ne s'objecte pas à un nouvel examen de la classification des sociétés de la Couronne de la Loi sur l'administration financière et à la création de deux groupes différents.

La Corporation ferait partie du deuxième groupe, car elle répond au critère de stabilité financière et exerce des exploitations commerciales.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: Le 6 mai 1977

## QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## RÉPONSE DE LA CORPORATION DE DISPOSITION DES BIENS DE LA COURONNE

2. Quel lien y a-t-il entre la Société et les organismes centraux du gouvernement? Quelles instructions ou quelles indications en matière de gestion financière les organismes centraux donnent-ils à la Société?

2.

Au palier des organismes centraux du gouvernement, la Corporation entretient des relations avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé. Les états financiers, préparés tels que prescrits par l'Auditeur général du Canada, sont soumis pour être publiés dans les Comptes publics du Canada.

Le budget d'exploitation et le budget d'investissement, préparés suivant les périmètres établis par la direction, et approuvés par le Conseil d'administration et le Ministre, sont soumis au Conseil du Trésor pour approbation.

Le Gouverneur en conseil, sur recommandation de la Corporation, peut autoriser des modifications aux statuts et approuver certaines fonctions non décrites dans la loi.

3. Dans son rapport pour 1976 présenté à la Chambre des communes, l'Auditeur général a recommandé que: "L'organisme central du gouvernement chargé d'établir des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux devrait instituer et mettre en vigueur des normes semblables pour les sociétés de la Couronne". Il s'agit du paragraphe 9.32 à la page 306.

3.

A cause de l'étendue et de la nature de ses exploitations, l'acceptation des normes de gestion et de contrôle financiers pour les ministères et les organismes gouvernementaux ne serait pas souhaitable ni pratique au sein de la Corporation.

La Corporation de disposition des biens de la Couronne vend les "biens de surplus de la Couronne" pour les ministères du gouvernement, les agences et les sociétés de la Couronne. Ses ventes se chiffrent à \$12.8 millions environ pour 1977. Les revenus de la Corporation suffisent à couvrir ses frais d'exploitation de \$1.5 millions pour 1977. L'excédent des revenus sur les dépenses est remis au Receveur général du Canada.

Quelle est la réponse de la Société à cette recommandation importante de l'Auditeur général?

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1976)

DATE: Le 6 mai 1977

QUESTIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RÉPONSE DE LA CORPORATION DE DISPOSITION DES BIENS DE LA COURONNE

La direction voit la nécessité d'un système de gestion financière comme facteur important et partie intégrante des opérations journalières. Les systèmes de rapports financiers et de gestion ont été développés de telle sorte que le rendement de la direction est mesuré en fonction du budget.


Le Conseil d'administration étudie d'une façon approfondie le budget et les états financiers. De plus, la Corporation a développé des mécanismes afin d'assurer une bonne gestion financière et le contrôle des argentis perçus pour les ministères du gouvernement, les agences et les sociétés de la Couronne.

4. Prière de fournir au Comité un rapport provisoire sur l'application actuelle de chacune des recommandations de l'Auditeur général qui figurent à l'annexe D, de la page 405 à 412.

5. Prière de fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel et des états financiers de la Société les plus récents.

4. Voir l'annexe ci-jointe.

5. Veuillez trouver ci-joint deux copies du rapport annuel de la Corporation pour l'année 1975/1976.



Président et directeur général,  
Corporation de disposition des  
biens de la couronne.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1977)

Concernant: CORPORATION DE DISPOSITION  
DES BIENS DE LA COURONNEObservations et recommandations  
de l'Auditeur généralCommentaires de la Corporation  
en date de juin 1976Commentaires de la Corporation  
en date d'avril 1977RÔLE DU FONCTIONNAIRE SUPÉRIEUR DES  
FINANCES

Les fonctionnaires supérieurs des finances précédents n'ont pas fourni une direction financière adéquate au sein de la Corporation, en partie à cause de l'absence des connaissances en matière de finance requise à ce poste et du peu d'importance accordée à celui-ci. Bien qu'un comptable compétent ait été nommé récemment à ce poste, son rôle et ses attributions connexes n'ont pas encore été définis clairement.

- Les fonctions et attributions du fonctionnaire supérieur des finances devraient être définies afin d'élever le poste au niveau approprié au sein de la Corporation, de permettre une participation active au comité de gestion et de faciliter l'évaluation des contrôles financiers dans tous les secteurs d'activité de la Corporation.

CONSIGNATION DES EXIGENCES FINANCIÈRES  
DANS UN TEXTE OFFICIEL

Le guide actuel de procédures est axé sur la description des politiques et procédures liées aux ventes faites au nom des ministères, mais il ne contient que des mentions limitées d'autres procédures financières et contrôles internes, lorsqu'il y en a.

On travaille actuellement à définir le rôle et les attributions connexes du fonctionnaire supérieur des finances et on espère avoir terminé à la fin de 1976.

Le rôle et les responsabilités connexes de l'agent principal des finances ont été valorisés à la suite d'une étude sur la réorganisation et ont fait l'objet d'un rapport.

**RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars 1977)

Concernant: CORPORATION DE DISPOSITION  
DES BIENS DE LA COURONNE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Corporation en date de juin 1976	Commentaires de la Corporation en date d'avril 1977
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Corporation, en même temps qu'elle évalue et révisé, comme il a été proposé, les méthodes financières et les contrôles comptables internes, devrait décrire les procédures et politiques connexes et les communiquer à tout le personnel des finances.</li> </ul>	En voie d'application.	Certaines procédures et politiques financières ont fait l'objet d'une note de service documentaire au personnel des finances.
<p><b>POUVOIRS FINANCIERS</b></p> <p>Le guide de procédures de la Corporation décrit certaines limites concernant le pouvoir de signer et certaines catégories de pouvoirs (dépenses, paiements, etc.) attribuées à divers fonctionnaires des finances et de l'administration. En pratique, ces pouvoirs ne sont pas complets, ils ne sont pas respectés et, dans certains cas, il n'ont pas de rapport avec les responsabilités des fonctionnaires qui les exercent.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La corporation devrait préparer une liste donnant tous les postes auxquels le pouvoir de signer en matière de finance a été attribué ainsi que la catégorie et les limites de chacun de ces pouvoirs. Cette liste devrait porter la signature du Président.</li> </ul>	En voie d'application.	Bien que le Président n'ait pas encore signé le relevé des rapports hiérarchiques, aux fins de publication, on a émis des instructions sur le type et les limites de chaque autorité.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1977)

Concernant: CORPORATION DE DISPOSITION  
DES BIENS DE LA COURONNE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Corporation en date de juin 1976	Commentaires de la Corporation en date d'avril 1977
<p><b>PAIE</b></p> <p>Le ministère des Approvisionnements et Services fournit à la Corporation un service de préparation des chèques de paie. Toutefois, le commis de la paie a un contrôle complet sur toutes les étapes du cycle de la paie qui sont effectuées au sein de la Corporation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La fonction de la paie devrait être organisée de façon à permettre une séparation appropriée des fonctions et une confirmation indépendante de l'émission et de la réception des chèques.</li> </ul>	<p>La fonction de la paie a été réorganisée de façon à assurer la séparation des fonctions, des pouvoirs appropriés pour la modification des dossiers et la réception et la distribution des chèques.</p>	<p>N/A</p>
<p><b>ACHATS</b></p> <p>Les méthodes d'achat ne sont pas décrites et communiquées de façon convenable au sein de la Corporation. Par conséquent, plusieurs faiblesses se sont développées dans les méthodes actuelles et, souvent, le personnel qui s'occupe des fonctions d'achat ne connaît pas de façon certaine ses attributions et ses fonctions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il faudrait modifier les méthodes d'achat afin d'éliminer les faiblesses actuelles du système, définir clairement les responsabilités consécutives et les communiquer à toute la Corporation.</li> </ul>	<p>Les méthodes seront redéfinies au cours de l'année qui vient et tous les ministères intéressés recevront des instructions écrites.</p>	<p>Bien qu'on n'ait pas encore établi de procédures appropriées, on a envoyé au personnel préposé aux achats des instructions en vue de corriger les principales lacunes du système.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1977)

Concernant: CORPORATION DE DISPOSITION  
DES BIENS DE LA COURONNE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Corporation en date de Juin 1976	Commentaires de la Corporation en date d'avril 1977
<p><b>PROCÉDURES POUR LES DÉBOURSEMENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les procédures de la Corporation liées à l'émission de chèques et aux comptes à payer devraient être modifiées afin d'éliminer les faiblesses répertoriées dans le contrôle interne. Par exemple:<ul style="list-style-type: none"><li>— le passif ne devrait être comptabilisé qu'après réception des biens et services;</li><li>— les factures devraient être gardées dans la section des comptes à payer pour y être apparées avec les commandes et les documents de réception, et celles qui doivent être retrasmises à cause de la nature du service devraient être inscrites et contrôlées;</li><li>— chaque facture devrait porter une preuve de vérification du compte et des procédures de paiement; et</li><li>— dès qu'ils ont été signés, les chèques devraient être envoyés par la poste directement aux destinataires, et les documents à l'appui devraient être annulés avant d'être retournés à la section des comptes à payer.</li></ul></li></ul>	<p>Recommandation acceptée. Les procédures ont été modifiées afin d'éliminer les faiblesses repérées.</p>	

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1977)

Concernant: CORPORATION DE DISPOSITION  
DES BIENS DE LA GOURONNE

Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Corporation en date de juin 1976	Commentaires de la Corporation en date d'avril 1977
<p><b>SOUSSION POUR LA VENTE DES BIENS</b></p> <p>La Corporation n'a pas de politique exigeant des dépôts sur les soumissions, et, de ce fait, elle a peu de recours contre les soumissionnaires qui reviennent sur leur offre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion devrait assurer la conformité aux conditions de la soumission pour ce qui est des responsabilités des soumissionnaires et des dispositions concernant les pénalités, et les exceptions à ces conditions devraient être approuvées par la personne compétente. Il faudrait exiger des dépôts pour toutes les soumissions.</li> </ul> <p><b>DOSSIERS D'ORDRE DE VENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le bureau principal devrait demander régulièrement un rapport sur la situation de tous les dossiers de ventes non complétées que tiennent les bureaux de ventes régionaux.</li> <li>Le registre d'ordre de vente utilisé pour contrôler les dossiers de ventes devrait être étudié par la section financière et les dossiers manquants devraient régulièrement faire l'objet d'une enquête.</li> </ul>	<p>Recommandation acceptée en principe. L'application en est retardée jusqu'à ce que l'on puisse évaluer ses effets sur les clients.</p> <p>Recommandation acceptée. Le bureau principal contrôlera les dossiers de ventes non complétées au jour le jour.</p> <p>Recommandation exécutée.</p>	<p>Certaines transactions importantes exigent que les soumissions soient accompagnées de dépôts; toutefois, on ne donne suite à une soumission qu'après avoir évalué sa portée sur les clients.</p>

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Année financière terminée le 31 mars 1977)			Concernant: CORPORATION DE DISPOSITION DES BIENS DE LA COURONNE
Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Corporation en date de juin 1976	Commentaires de la Corporation en date d'avril 1977	
<p><b>RECETTES AU COMPTANT</b></p> <p>La manipulation de recettes au bureau principal n'est pas soumise à un contrôle interne adéquat. Par exemple, il n'y a souvent qu'une seule personne pour dépouiller le courrier, les chèques sont retournés par la banque au caissier, les recettes de vente aux enchères ne sont pas contrôlées ou expliquées.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Il faudrait établir des procédures de manipulation des recettes au comptant afin d'assurer un contrôle interne adéquat tant au bureau principal que dans les bureaux régionaux.</li><li>Les produits de ventes faites par le bureau régional devraient être déposés intégralement tous les jours au lieu d'être gardés jusqu'à ce que le dossier des ventes ait été complètement traité.</li></ul>	<p>Procédures établies.</p> <p>Recommandation exécutée.</p>	N/A	
<p><b>INSCRIPTIONS DES REVENUS</b></p> <p>Les ordres de ventes sont portés aux registres des ventes et des comptes à recevoir seulement après réception d'un avis de l'organisme ou du ministère intéressé indiquant que les biens ont été reçus par l'acheteur. Par contre, les paiements sont inscrits aux comptes à recevoir à mesure qu'ils sont reçus.</p>		N/A	

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1977)

Concernant: CORPORATION DE DISPOSITION  
DES BIENS DE LA COURONNE

Observations et recommandations de l'auditeur général	Commentaires de la Corporation en date de juin 1976	Commentaires de la Corporation en date d'avril 1977
<p>• Les ventes devraient être comptabilisées au cours de la période où elles ont lieu afin d'assurer une déclaration exacte des coûts, revenus et comptes à recevoir.</p> <p>REVENUS DE SOURCE ÉTRANGÈRE</p> <p>• Les organismes qui vendent des biens de la Couronne au nom de la Corporation dans des pays étrangers devraient être obligés de fournir toutes les données pertinentes sur les biens ainsi que sur les soumissionnaires, s'il y a lieu, ou encore les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'appel d'offres.</p>	<p>Recommandation exécutée.</p>	<p>N/A</p>
<p>ENCAISSE</p> <p>Des comptes bancaires régionaux ont été ouverts afin de faciliter le transfert à Ottawa des produits de ventes. Toutefois, ces comptes n'ont pas été convenablement contrôlés et ils peuvent ne pas être nécessaires pour atteindre l'objectif voulu.</p> <p>• Il faudrait penser à d'autres méthodes de transfert des fonds au bureau principal et les dépôts minimum gardés dans les comptes des succursales devraient être rappelés.</p>	<p>Recommandation exécutée.</p>	<p>N/A</p>
<p>Les conciliations des comptes bancaires devraient être préparées au moment opportun.</p>	<p>Recommandation exécutée.</p>	<p>N/A</p>

On a entamé des discussions avec certains organismes et nous sommes en train de changer la procédure actuelle.

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL (Année financière terminée le 31 mars 1977)			Concernant: CORPORATION DE DISPOSITION DES BIENS DE LA COURONNE
Observations et recommandations de l'Auditeur général	Commentaires de la Corporation en date de juin 1976	Commentaires de la Corporation en date d'avril 1977	
<p><b>IMMOBILISATIONS</b></p> <p>Les immobilisations sont imputées aux dépenses au moment de l'acquisition. La responsabilité du contrôle des éléments d'actif de ce genre n'a pas été définie dans la Corporation.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Le contrôle financier des immobilisations devrait être attribué au contrôleur et celui-ci devrait faire en sorte que des procédures soient établies pour la capitalisation et l'amortissement convenable de tels éléments d'actif.</li></ul>	<p>La question est à l'étude en vue d'une mise en application au cours de l'année financière 1976-1977.</p>	<p>La Corporation a présenté un budget en capital pour l'année financière 1977-1978. On a dénombré toutes les immobilisations et l'on procédera, avant le 31 mars 1977, à une capitalisation et à un amortissement convenable de celles-ci.</p>	
<p><b>RADIATION DES COMPTES À RECEVOIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>La Corporation devrait établir, et énoncer dans un texte officiel, des exigences et des pouvoirs précis pour la radiation des comptes à recevoir et l'émission libre des excédents.</li></ul> <p><b>PASSIF DU RÉGIME DE PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI</b></p> <p>La Corporation prévoit des prestations de cessation d'emploi lors de la démission ou de la mise à la retraite de ses employés. Ce passif n'apparaît pas dans les registres, sauf pour les paiements de l'année en cours.</p>	<p>La façon de procéder est à l'étude. Des mesures seront prises au cours de l'année financière 1976-1977.</p>	<p>Terminé.</p>	

## RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1977)

Concernant: CORPORATION DE DISPOSITION  
DES BIENS DE LA COURONNEObservations et recommandations  
de l'Auditeur général

- La Corporation devrait inscrire aux livres le passif découlant de ces régimes de prestations de cessation d'emploi afin d'apparier de façon appropriée les coûts et les revenus.

## BUDGETS ET RAPPORTS D'EXPLOITATION

- La formule et le contenu des budgets d'exploitation devraient être améliorés et intégrés aux rapports mensuels afin que l'on puisse comparer et analyser les coûts réels et prévus. Les budgets et les rapports mensuels devraient être communiqués aux gestionnaires d'exploitation.
- Les ventes aux enchères et au détail et les coûts connexes devraient être accumulés, et déclarés séparément dans les rapports d'exploitation.
- Il faudrait faire ressortir les rendus et les allocations sur ventes dans les comptes et les états relevés d'exploitation.

Commentaires de la Corporation  
en date de juin 1976

Cette procédure est entrée en vigueur au 31 mars 1976.

Recommandation acceptée.

Cette façon de procéder sera établie au cours de l'année financière en cours.

Depuis janvier 1976, ces redressements ont été réduits presque à néant, éliminant ainsi le besoin d'une analyse séparée.

Commentaires de la Corporation  
en date d'avril 1977

Les budgets d'exploitation font partie intégrante des rapports mensuels et sont distribués aux gestionnaires d'exploitation aux fins de comparaison et d'analyse, depuis le début de l'année financière 1976-1977.

Les ventes à l'encan et au détail, ainsi que les frais, sont enregistrés et chacune fait l'objet d'un rapport.

Le nombre et le montant des rendus sur ventes et des allocations a tellement diminué qu'il n'est plus nécessaire d'en faire état.

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6  
le 30 juin 1973

L'honorable Jean-Pierre Goyer, C.P., LL.B., député  
Ministre des Approvisionnements et Services  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Monsieur le Ministre,

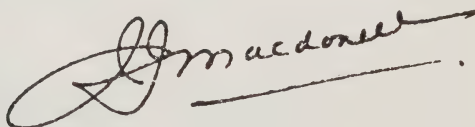
J'ai examiné le bilan de la Corporation de disposition des biens de la Couronne au 31 mars 1976, ainsi que l'état des revenus et des dépenses et l'état récapitulatif des opérations du compte d'agence pour l'année terminée à cette date. Mon examen a comporté une revue générale des méthodes de comptabilité et les sondages de registres comptables et de pièces justificatives que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

A mon avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Corporation au 31 mars 1976 ainsi que les résultats de son exploitation pour l'année terminée à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus.

De plus, à mon avis, à l'exception de ne pas avoir fait le rajustement rétroactif pour tenir compte du changement de la date de comptabilisation à l'égard de l'intérêt gagné sur les conventions de vente à long terme (Note 3); à l'exception que l'effet du changement de la méthode comptable pour le traitement des congés annuels et les prestations de cessation d'emploi ne figure pas à l'état des revenus et des dépenses pour l'année terminée le 31 mars 1975, (Note 2); et à l'exception de certaines dépenses faites en 1976 et imputées au compte des dépenses d'exploitation par la Corporation au lieu d'être imputées au compte des dépenses directes de vente (Note 4), les principes comptables ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

L'Auditeur général du Canada



Bilan au 31 mars 1976  
CORPORATION DE DISPOSITION DES BIENS DE LA COURONNE  
GENERAL COMPTE

ACTIF	1976	1975	PASSIF	1976	1975
<b>ACTIF</b>					
Capital	\$ 1,024	\$ 210,030	A court terme		
Capital de la Couronne	50,000	50,000	A payer au passif court (Note 2)	\$ 90,159	\$ 40,591
Capital de la Couronne	13,430	12,687	A payer au Receveur général du Canada	—	37,833
Capital de la Couronne	94,871	149,532	Revenus reportés (Note 1)	—	60,000
Capital de la Couronne	24,007	15,299	Total du passif à court terme	90,159	178,121
			Provision pour prestations de cessation d'emploi (Note 2)	123,400	155,690
				223,559	333,931
			<b>AVOIR DU CANADA</b>		
			Solde au début de l'année (Note 2)	108,700	186,233
			A déduire, Rajustements rétroactifs non inscrits à l'état des revenus et des dépenses (Note 2)	—	193,337
			Montant versé au Receveur général du Canada	52,605	13,430
			Montant versé au Receveur général du Canada (Note 4)	52,302	13,430
			A payer au Receveur général du Canada	—	37,833
			Solde à la fin de l'année	(25,297)	106,760
				\$ 195,302	\$ 440,631

## COMPTÉ D'AGENCE

ACTIF	1976	1975	PASSIF	1976	1975
<b>ACTIF</b>					
Capital	\$ 320,347	\$ 207,856	A court terme		
Capital de la Couronne	50,000	50,000	Comptes à payer et passif court	\$ 8,954	\$ 41,720
Capital de la Couronne	347,681	209,035	Avances versées par les acheteurs	103,917	98,647
Capital de la Couronne	823,500	2,082,282	Avances versées par les premiers	54,833	142,953
			A payer au compte général	2,434,277	2,817,079
			A payer au Receveur général du Canada et à d'autres (Note 3)	—	2,817,079
			Total du passif à court terme	2,857,508	3,204,213
			A déduire, Fraction à court terme	5,391,372	6,091,631
			A payer au Receveur général du Canada et à d'autres	2,434,277	2,817,079
				5,647,005	7,034,454
				\$ 8,335,632	\$ 10,352,237

Les données financières sont présentées en dollars canadiens.

Reported figures are in Canadian dollars.

Les données financières sont présentées en dollars canadiens.

Reported figures are in Canadian dollars.

# CORPORATION DE DISPOSITION DES BIENS DE LA COURONNE

État des revenus et des dépenses  
pour l'année terminée le 31 mars 1976

	1976	1975
<b>Revenus</b>		
Fraction retenue par la Corporation sur les ventes nettes et autres revenus du compte d'agence (Note 3) .....	\$ 1,477,346	\$ 1,294,425
Montant viré du compte de revenus reportés (Note 1) .....	60,000	297,750
Apport d'intérêts par le compte général .....	7,510	5,179
	<u>1,544,856</u>	<u>1,597,354</u>
<b>Dépenses</b>		
Salaires et prestations aux employés (Notes 2 et 6) .....	1,085,334	1,133,056
Loyer (Note 4) .....	111,974	85,215
Communications .....	65,624	60,737
Mobilier, équipement et entretien .....	31,293	54,460
Impression, papeterie et fournitures de bureau .....	54,055	39,549
Voyages .....	50,745	36,584
Déménagement et réinstallation du personnel .....	32,093	3,411
Services professionnels et spéciaux .....	27,657	20,548
Traitement des données .....	11,881	11,889
Annonces et publicité (Note 4) .....	56,475	1,222
Garde, entretien et transport des marchandises vendues (Note 4) .....	56,602	--
Autres .....	13,818	3,717
	<u>1,597,551</u>	<u>1,450,388</u>
<b>Excédent des dépenses sur les revenus (poste extraordinaire non compris) .....</b>	<b>52,695</b>	<b>(146,966)</b>
Vente de mobilier et d'équipement .....	--	( 4,631)
<b>Excédent des dépenses sur les revenus .....</b>	<b>\$ 52,695</b>	<b>\$ (151,597)</b>

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

## CORPORATION DE DISPOSITION DES BIENS DE LA COURONNE

Etat récapitulatif des opérations au compte d'agence  
pour l'année terminée le 31 mars 1975

	1976		1975	
	Receveur général du Canada	Autres	Receveur général du Canada	Autres
Solde d'ouverture, à payer au Receveur général du Canada: autres .....	\$ 9,870,708	\$ 30,794	\$ 9,901,502	\$ 49,969
Ventes brutes .....	9,059,895	534,100	9,593,995	361,876
À déduire: Dépenses directes de vente (Note 4) .....	6,034	22,766	23,800	1,585
Ventes nettes .....	9,053,861	511,334	9,565,195	350,291
Intérêts gagnés en vertu des conventions de vente à long terme (Note 3) .....	930,596	1,946	864,771	2,025
Autres intérêts et revenus divers .....	150,935	—	91,861	—
Revenus (commissions non comprises) .....	1,089,532	1,946	956,632	2,025
À déduire: Fraction retenue par la Corpo- ration sur les ventes nettes et autres revenus (Note 3) .....	10,143,393	513,280	13,486,894	352,316
Produit net de l'année .....	1,418,060	59,296	1,477,348	37,168
Solde total .....	8,725,333	453,994	12,229,637	515,148
À ajouter: Versements effectués pendant l'année .....	18,596,041	484,728	25,469,197	365,117
Solde de clôture, à payer au Receveur général du Canada: autres .....	10,525,882	473,775	15,598,469	334,323
	\$ 8,070,359	\$ 11,013	\$ 8,081,372	\$ 30,794
			\$ 9,870,708	\$ 9,901,502

Les notes ci-jointes font partie intégrante des états financiers.

**CORPORATION DE DISPOSITION DES BIENS DE LA COURONNE**

Notes jointes aux états financiers  
de l'année terminée le 31 mars 1976

**1. Conventions comptables***Revenus*

La Corporation est autorisée à retenir, à titre de revenu, un pourcentage du prix de vente, au moment de la vente, et toute autre somme d'argent qu'elle perçoit pendant l'année. Cette politique a été suivie sauf dans le cas de deux ventes qui remontent à 1972 et dont on n'a prélevé un pourcentage que sur le paiement initial et non sur la valeur totale de vente; le solde a été inscrit comme revenu reporté.

*Mobilier et équipement — amortissement*

La Corporation ne comptabilise pas les dépenses d'amortissement. Toutes les immobilisations sont imputées aux comptes de dépenses au cours de l'année d'achat. La gestion étudie actuellement une modification de sa méthode de comptabilisation afin d'inscrire les immobilisations à l'actif et de comptabiliser l'amortissement à compter de l'année financière 1977.

**2. Traitements de congés annuels et prestations de cessation d'emploi**

Par suite du changement de la méthode de comptabilité de caisse à celle de comptabilité d'exercice à l'égard des traitements de congés annuels et des prestations de cessation d'emploi, le solde de l'Avoir du Canada au 31 mars 1975 déclaré antérieurement à \$300,000 a été redressé pour tenir compte d'une imputation rétroactive de \$155,800 à l'égard des prestations de cessation d'emploi et de \$37,500 à l'égard des traitements de congés annuels que représente l'accroissement estimé à cette date. L'état des revenus et des dépenses pour l'année terminée au 31 mars 1975 ne comprend aucun rajustement à l'égard de l'une ou l'autre de ces prestations, mais, pour l'année terminée au 31 mars 1976, des estimations de \$43,000 et de \$65,000 touchant respectivement les prestations de cessation d'emploi et les traitements de congés annuels, et applicables à l'année en cours, y ont été inscrites et imputées au compte des traitements et des prestations aux employés.

**3. Intérêts provenant des conventions de ventes à long terme**

La Corporation a changé sa méthode de comptabilisation, des revenus d'intérêt et des intérêts à recevoir en vertu des conventions de ventes à long terme. Elle a remplacé cette méthode de comptabilisation des intérêts à la date d'échéance par la méthode de comptabilité d'exercice.

Dans le compte d'agence de 1976, les intérêts tirés des conventions de ventes à long terme ont ainsi été augmentés de \$218,449 et dans le compte général de 1976 les commissions réalisées ont été haussées de \$10,922.

Si un rajustement rétroactif avait été fait pour 1975, les intérêts provenant des conventions de ventes du compte d'agence auraient été augmentés de \$338,418 par rapport au montant déclaré de \$866,796, et la fraction retenue par la Corporation sur les ventes nettes et autres revenus du compte d'agence aurait été augmentée de \$16,921 par rapport à la somme de \$1,294,425 qui y figure.

**4. Dépenses relatives au loyer, aux annonces et à la publicité ainsi qu'à la garde, l'entretien et le transport des marchandises vendues**

Pendant l'année, certaines dépenses importantes relatives au loyer, aux annonces et à la publicité ainsi qu'à la garde, l'entretien et au transport des marchandises vendues ont été imputées aux comptes de dépenses d'exploitation par la Corporation au lieu d'être imputées aux dépenses directes de ventes.

**5. Comptes à recevoir en vertu des conventions de ventes à long terme**

Les comptes à recevoir à long terme sont garantis par des hypothèques, sauf ceux qui sont exigibles des gouvernements fédéral et provinciaux, ainsi que des municipalités. Le taux d'intérêt sur le solde impayé des comptes portant intérêts varie entre 6% et 12%.

**6. Rémunération des administrateurs et des cadres**

Les traitements et les prestations aux employés comprennent une somme de \$85,905 relative à la rémunération des cadres, dont \$6,426 à l'égard des congés annuels et des prestations de cessation d'emploi (\$87,778 en 1975, sans compter la somme de \$4,465 relative aux congés annuels et aux prestations de cessation d'emploi pour laquelle aucun rajustement n'a été apporté à l'état des revenus et des dépenses). Le montant réel versé en 1976 a été de \$133,581 comprenant \$54,102 de congés annuels et de prestations de cessation d'emploi accumulés. La Corporation compte 4 administrateurs et 4 cadres dont deux sont administrateurs. Aucuns honoraires n'ont été versés aux administrateurs.

**7. Modification de la présentation**

Certains chiffres de 1975 ont été regroupés pour les rendre conformes à la présentation de 1976.

## APPENDICE «PA-215»

Ottawa, K1A 0G2  
Le 4 mai 1977

M. Allan Lawrence, c.r., député  
Président du Comité permanent des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa.

Monsieur,

La présente lettre fait suite à celle que je vous ai envoyée le 17 mars et répond à celle que vous m'avez adressée le 10 mars 1977 et dans laquelle vous demandiez que le Gouvernement de la République de Corée soit invité à envoyer des représentants, soit du gouvernement soit de la société *Korean Electric Company*, témoigner devant le Comité des comptes publics, ou encore, que le gouvernement de la République de Corée réponde aux questions que vous posiez. J'ai donc le plaisir de vous apprendre que nous venons de recevoir un compte rendu des réponses officielles faites de vive voix à vos demandes et questions.

Le ministère des Affaires extérieures de la République de Corée a refusé de se rendre aux nombreuses demandes de notre ambassade et de répondre par écrit aux questions qui lui ont été soumises au nom du Comité des comptes publics en alléguant qu'il n'a pas l'habitude de répondre par écrit à des questions de cette nature. Ce ministère a toutefois accepté que les documents ci-joints, préparés par notre ambassade à Seoul, servent de compte rendu des réponses officielles données de vive voix par M. Yoon Ha Jong, Sous-ministre des affaires extérieures de la République de Corée.

J'espère que le document ci-joint vous sera utile, à vous même ainsi qu'au Comité des comptes publics.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Don Jamieson

Ambassade du Canada,  
Seoul, Corée.  
Le 5 avril 1977.

Les questions soulevées par le Président du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes concernant la vente de réacteurs CANDU à la société *Korea Electric Company* ont été soumises au Ministère des affaires extérieures de la République de Corée le 15 mars 1977 par l'intermédiaire de la Note no. 22 de l'Ambassade du Canada. Sur réception de cette communication, le Sous-ministre des affaires extérieures a répondu à notre ambassadeur qu'il n'était pas possible qu'un haut fonctionnaire du Gouvernement de la Corée ou un représentant de la société *Korea Electric Company* témoigne devant le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes du Canada.

Le 1<sup>er</sup> avril 1977, le Sous-ministre a informé l'ambassadeur que le Gouvernement de la République de Corée ne pouvait répondre par écrit aux questions figurant dans la note de l'ambassade. Toutefois, le Sous-ministre a ajouté qu'il y répondrait officiellement, mais de vive voix, et que si l'ambassadeur souhaitait rédiger un compte rendu de ses réponses, le Sous-ministre serait disposé à en confirmer l'exactitude. Le 4 avril 1977, le compte rendu a été soumis au Sous-ministre qui l'a confirmé en présence de l'Ambassadeur et du conseiller de l'Ambassade, M. G.P.M. Charlebois. Toutes les réponses du Sous-ministre se fondent sur des renseignements fournis directement par M. Min Choong Shik, président de la *Korea Electric Company*, au moment des négociations sur le contrat relatif à la vente des réacteurs CANDU.

- (1) Avant que ne soit signé le contrat de vente du réacteur CANDU entre l'EACL et la *Korea Electric Company*, l'ancien président de cette société savait déjà que l'EACL avait retenu les services de M. Shaul Eisenberg et du groupe de sociétés UDI pour lui servir d'agent dans les transactions relatives à la vente des réacteurs CANDU.
- (2) Le ministère des Affaires extérieures de la République de Corée s'est informé de la nature du rôle que jouait M. Eisenberg auprès de M. Min Choong Shik. M. Min lui a confirmé que M. Eisenberg avait parlé à l'EACL de la KECO et attiré l'attention de cette dernière sur les détails d'un réacteur CANDU, ajoutant que M. Eisenberg assurait ainsi normalement les fonctions de liaison inhérentes à un poste d'agent commercial.
- (3) Le gouvernement de la République de Corée et la KECO ne possèdent aucun renseignement sur les particuliers ou les organismes dont se serait servi M. Eisenberg, l'UDI ou d'autres groupes en Corée pour effectuer cette transaction.
- (4) Le gouvernement de la République de Corée et la KECO ne savent absolument pas si l'agent en question ou quiconque agissant en son nom a remis de l'argent à des particuliers, des organismes ou des sociétés coréens dans le cadre de la vente du réacteur CANDU.
- (5) Le gouvernement de la République de Corée et la KECO ne savent pas si l'agent en question ou quiconque agissant en son nom a remis des fonds directement ou indirectement à des particuliers, des organismes ou des sociétés canadiens.
- (6) Le gouvernement de la République de Corée et la KECO ne possèdent aucun autre renseignement de nature à aider le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des Communes du Canada dans son enquête sur cette question.

J. A. Stiles, Ambassadeur

G. P. M. Charlebois, Conseiller

## APPENDICE «PA-216»

Rapport de l'Auditeur Général  
 Étude de la gestion et du contrôle financiers  
 État d'avancement du programme le 6 mai 1977

## ÉNERGIE ATOMIQUE DU CANADA

Recommandations	Mesures prises à ce jour	Mesures restant à prendre
<p><u>Rôle de la gestion financière</u></p> <p>3.7 (4.18) Les cadres supérieurs en conjonction avec le Conseil d'administration devraient <u>établir et communiquer une politique concernant le rôle de la gestion financière à l'EACL, délimitant clairement les responsabilités du personnel financier et du personnel exploitant et élargissant l'intervention du personnel financier dans la planification, la budgétisation, le développement des coûts, les systèmes de mesure de la performance, l'établissement des prix, etc.</u></p>	<p>Les objectifs financiers et les politiques générales ont été incorporés dans les documents définissant les fonctions et les responsabilités financières des postes clés. De plus, les descriptions d'emploi sont en voie de révision pour y incorporer les fonctions et les responsabilités financières.</p>	<p>On continue de prendre des dispositions pour pourvoir à tous les postes de gestion.</p>
<p><u>Organisation de la fonction financière</u></p> <p>3.8 (5.15) Afin de donner plus d'emphasis aux tâches normalement associées à la fonction du contrôle l'organisation actuelle devrait être modifiée afin de <u>séparer les responsabilités du contrôle de celles de la trésorerie qui sont actuellement confiées à une seule personne.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les fonctions du contrôle et de la trésorerie ont été séparées. On attache énormément d'importance aux responsabilités de la fonction du Contrôleur</li> <li>- le Contrôleur de l'EACL et son adjoint sont en place</li> </ul>	<p>Le rôle des contrôleurs dans les divisions exploitantes doit avoir plus d'ampleur et, ce, par l'adjonction d'un personnel qualifié.</p>
<p>3.9 (5.16) Afin de réaliser le renforcement de la fonction financière que requièrent l'importance et la complexité actuelles des opérations rendues encore plus vives par la croissance prévue de ces opérations, l'EACL devrait <u>établir un poste de Vice-Président, Finances.</u></p>	<p>M. J. Hardwick a été engagé comme Vice-Président, Finances en février 1977</p>	
<p>3.10 (5.22) L'EACL doit <u>s'assurer que son personnel financier possède à la fois l'expertise technique et les aptitudes administratives requises pour fournir un contrôle financier efficace au sein de l'entreprise.</u></p>	<p>Un programme visant à engager un nouveau personnel est en cours. On met l'accent sur la nécessité d'engager un personnel susceptible d'intervenir directement dans les affaires de l'EACL.</p>	<p>Continuation du recrutement de personnel dans le domaine financier.</p>

Rapport de l'Auditeur Général  
Etude de la gestion et du contrôle financiers  
Etat d'avancement du programme le 6 mai 1977

Recommandations	Mesures prises à ce jour	Mesures restant à prendre
<p>3.11 (5.32) <u>Un solide système de direction fonctionnelle</u> concernant les questions financières devrait être <u>établi</u> au sein de l'entreprise pour s'assurer que toutes les activités financières de l'Energie Atomique du Canada, Limitée sont gérées en vertu de normes appliquées de façon uniforme et pour fournir au personnel financier des divisions exploitantes un support technique approprié.</p>	<p>Le Vice-Président, Finances joue un rôle direct dans les affaires de l'EACL; en particulier il est responsable de la mise en vigueur des changements proposés par le comité pilote. Cela a pour but d'assurer l'uniformité en ce qui concerne l'approche à la gestion financière.</p>	<p>Les politiques et procédures financières sont actuellement mises à jour dans l'ensemble de l'EACL.</p> <p>Le rôle des finances à l'EACL par rapport aux divisions exploitantes doit être clairement défini à mesure que les changements sont apportés.</p>
<p>3.12 (5.41) L'EACL doit donner la priorité à la <u>préparation d'un manuel financier</u> qui comprendrait des renseignements sur les politiques et les systèmes financiers ainsi que sur les responsabilités et les pouvoirs du personnel financier et du personnel exploitant ayant des responsabilités financières.</p>	<p>Les formats des rapports financiers ont été établis pour les divisions exploitantes. On les met actuellement en vigueur et une mise à l'essai a lieu pour le Groupe électronucléaire et le Groupe de l'eau lourde.</p>	<p>Les formats après mise en vigueur et essais in situ doivent être finalisés.</p> <p>Les politiques et procédures financières doivent être révisées. Il y a lieu de développer un manuel de planification financière et de budgétisation</p>
<p>3.13 (5.50) Des descriptions d'emploi devraient être préparées suite à la formulation d'une politique relative au rôle du personnel financier au sein de l'EACL pour y inclure toutes les responsabilités, tâches et qualifications de chaque <u>poste financier</u>. Le cadre supérieur de l'EACL chargé des finances devrait participer à cette préparation.</p>	<p>Le Vice-Président, Finances dirige un programme d'examen de l'organisation financière et prépare des descriptions complètes d'emploi pour chaque poste financier à l'EACL.</p>	<p>Les fonctions et les responsabilités concernant la gestion financière ayant été développées doivent figurer dans les descriptions d'emplois.</p>
<p>3.14 (5.60) La fonction des signataires autorisés devrait être <u>clairement documentée et communiquée</u> à tous les services de l'EACL et un <u>système de contrôle approprié</u> devrait être développé pour s'assurer que cela est fait.</p>	<p>Une politique d'autorisation des signataires à l'EACL a été préparée et approuvée par le Conseil d'administration.</p>	<p>Des procédures financières pour le soutien de la politique d'autorisation sont en voie de développement. Les divisions exploitantes doivent réviser leurs politiques et procédures à la lumière de la politique d'autorisation de l'EACL.</p>

Rapport de l'Auditeur Général  
Etude de la gestion et du contrôle financiers  
Etat d'avancement du programme le 6 mai 1977

Recommandations	Mesures prises à ce jour	Mesures restant à prendre
<p><u>Estimations des coûts et contrôle des projets</u></p> <p>3.15 (6.45) L'EACL devrait assigner une haute priorité au développement et à la mise en vigueur d'un système complet d'estimation des coûts et de contrôle des projets comprenant au moins les caractéristiques suivantes:</p> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- affectation de responsabilités à divers groupes</li> <li>- procédures d'examen, d'approbation et de communication</li> <li>- politique concernant les charges interdivisions</li> </ul> <p><u>Estimations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- normes de définition des projets y compris les données d'ingénierie et de conception de base</li> <li>- pour préparer les devis estimatifs, les normes et les bases, y compris des dispositions pour les frais imprévus et les garanties</li> <li>- projections du cash flow</li> <li>- liste de contrôle pour s'assurer que tout est fait.</li> </ul> <p><u>Etablissement des prix</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les politiques relatives à l'établissement des prix, à l'évaluation des risques et aux recouvrements pour les réacteurs nucléaires et l'eau lourde</li> <li>- le calendrier et la durée de validité des devis y compris les révisions post-soumission et découlant de négociations</li> </ul> <p><u>Contrôle des projets</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les normes pour la gestion des projets et les systèmes d'information pour assurer l'intégration appropriée avec les systèmes de</li> </ul>	<p>Une étude approfondée des systèmes de gestion des projets a été achevée et un plan d'action visant à apporter des améliorations substantielles est actuellement mis en vigueur.</p> <p><u>Groupe électronucléaire</u></p> <p>Les caractéristiques essentielles comprennent la rédefinition des travaux afin que la comptabilité, la responsabilité et le contrôle puissent être réalisés à tous les niveaux de la gestion des projets.</p> <p>Il y a d'importants changements pour lesquels une équipe comprenant six agents professionnels de l'EACL à plein temps (travaillant conjointement avec des consultants) a été établie par un comité de mise en vigueur des nouveaux modes de gestion. Le travail a été réparti entre six groupes de travail.</p> <p><u>Groupe de l'eau lourde</u></p> <p>Les besoins de la gestion des projets ont été définis et discutés avec les principaux entrepreneurs. La mise en vigueur des nouveaux modes de gestion est en cours.</p>	<p>La mise en vigueur va continuer.</p> <p>L'évaluation financière totale sur tous les projets importants doit être effectuée et la mise en vigueur doit continuer.</p> <p>Le manuel des estimations et le manuel financier des projets sont en voie de développement.</p> <p>Le Groupe de l'eau lourde doit bénéficier des caractéristiques de contrôle en voie de développement au Groupe électronucléaire.</p>

Rapport de l'Auditeur Général  
 Etude de la gestion et du contrôle financiers  
 Etat d'avancement du programme le 6 mai 1977

Recommandations	Mesures prises à ce jour	Mesures restant à prendre
<p>comptes rendus financiers de l'EACL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle des devis pour frais imprévus et escalade des coûts</li> <li>- mesure dans laquelle la gestion des projets peut dépendre de données provenant des fournisseurs</li> <li>- fiabilité des données</li> <li>- fréquence des mises à jour en matière de coûts</li> <li>- normes pour le contenu des rapports, leur fréquence et leur calendrier</li> </ul>		
<p><u>Informatique</u></p> <p>3.16 (7.19) Les responsabilités de service du groupe d'informatique du Siège social devraient être élargies pour comprendre toute l'organisation. Des procédures devraient être développées pour s'assurer que les services d'informatique sont fournis uniformément et avec la même qualité dans tous les établissements de l'EACL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- développement et communication d'une politique établissant les responsabilités et les pouvoirs du groupe des systèmes y compris leur interventions dans le système global d'information gestionnaire</li> <li>- remise au groupe des systèmes d'une responsabilité pour tout l'EACL en matière de services d'informatique liés au système d'information des finances et de la gestion opérationnelle</li> <li>- préparation d'un plan général couvrant l'étendue, le développement et la mise en vigueur des systèmes d'informatique</li> </ul>	<p>Les besoins en informatique des divisions exploitantes ont fait l'objet d'une évaluation préliminaire.</p> <p>L'examen complet de l'informatique à l'EACL a été entrepris.</p>	<p>Plan d'action en voie de développement.</p>

Rapport de l'Auditeur Général  
 / Etude de la gestion et du contrôle financiers  
 Etat d'avancement du programme le 6 mai 1977

Recommandations	Mesures prises à ce jour	Mesures restant à prendre
<ul style="list-style-type: none"> <li>- établissement de relations fonctionnelles entre le personnel et développement de liens de communication pour identifier les domaines où les services d'informatique ont besoin d'être améliorés et où les solutions communes peuvent être partagées avec les divisions exploitantes.</li> <li>- coordination du hardware, du software et des ressources humaines pour assurer un niveau approprié de services d'informatique; et</li> <li>- établissement d'un programme pour contrôler et évaluer l'efficacité des services d'informatique dans tous les établissements de l'EACL, y compris certaines questions comme le coût, la qualité, etc.</li> </ul>		
<u>Vérifications internes</u> 3.17 (9.11) Pour fournir une vérification interne plus efficace le groupe ne devrait plus s'occuper des activités n'ayant rien à voir avec les vérifications, toutes les opérations pré-vérifications; la préparation des manuels financiers et les responsabilités de comptabilité devraient être confiées à un autre personnel financier	Cela a été fait	
3.18 (8.12) Une fonction de vérification opérationnelle doit être établie et un personnel qualifié doit être mis en place.	Aucune disposition n'a été prise	
3.19 (8.20) Afin d'assurer l'indépendance et l'objectivité du groupe de vérification interne le chef des vérifications comptables et du contrôle des procédures devrait rendre compte de ses activités au Vice-Président, Finances proposé ci-dessus ou au comité des vérifications qui existe actuellement.	Le chef des vérifications internes va soumettre ses rapports au Vice-Président, Finances. Le comité des vérifications examinera le programme et les faits recueillis.	

Rapport de l'Auditeur Général  
 Etude de la gestion et du contrôle financiers  
 Etat d'avancement du programme le 6 mai 1977

Recommandations	Mesures prises à ce jour	Mesures restant à prendre
<p>3.20 (8.21) Afin d'établir de meilleures relations de communication et de contrôle au sein du groupe des vérifications internes, <u>le calendrier des vérifications et des priorités devrait être passé en revue et ajusté régulièrement.</u></p>	<p>Ce sera l'une des responsabilités du comité des vérifications.</p>	
<p>3.21 (8.26) Afin de rendre la fonction des vérifications internes plus efficace et afin d'optimiser le processus de gestion, <u>les étapes suivantes sont recommandées:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>l'étendue des vérifications internes devrait être élargie</u> pour comprendre un examen des procédures et des techniques concernant la préparation des budgets, le contrôle budgétaire et les comptes rendus financiers internes ainsi que tous les aspects de l'informatique;</li> <li>- <u>les techniques de vérification fondées sur l'informatique</u> devraient être progressivement mises en place jusqu'à ce que tous les systèmes financiers importants soient inclus;</li> <li>- <u>les questionnaires de contrôle interne</u> utilisés par le groupe des vérifications internes doivent être conçus pour répondre aux besoins de l'Energie Atomique du Canada, Limitée;</li> <li>- <u>les rapports de vérification interne</u> doivent être améliorés en documentant l'étendue du travail effectué et en clarifiant les implications des observations des vérifications; et</li> <li>- <u>les fichiers de vérification interne</u> doivent être pleinement documentés.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme de recrutement est en cours. Il se caractérise par la nécessité d'avoir un solide groupe pour les vérifications financières.</li> <li>- On se préoccupera par la suite de donner plus d'ampleur à la portée y compris les domaines comme les vérifications opérationnelles.</li> <li>- Le chef des vérifications internes une fois nommé devra développer un plan d'action et de recrutement de personnel.</li> </ul>

port de l'Auditeur Général  
de la gestion et du contrôle financiers  
d'avancement du programme le 6 mai 1977

Recommandations	Mesures prises à ce jour	Mesures restant à prendre
<p><u>Planification financière</u></p> <p>3.22 Un effort concerté doit être fait pour formuler un plan financier intégré à long terme. Un tel plan doit être assujéti à un examen continu et tous les changements doivent être soumis à l'approbation du Conseil d'administration.</p>	<p>La fonction de planification financière a été établie sous l'égide du Vice-Président, Finances. Le format et les lignes directrices correspondant aux rapports de gestion révisés, ont été développés.</p>	<p>Achèvement d'un plan à long terme basé sur les engagements actuels.</p> <p>Un plan à long terme suivra.</p> <p>Un manuel de planification financière et de budgétisation sera développé.</p>
<p><u>Rapports financiers</u></p> <p>3.23 L'EACL doit entreprendre l'examen systématique des rapports financiers dans ses divisions de recherches et développements, d'études électronucléaires et d'eau lourde pour s'assurer que leur contenu et leur format conviennent pour les résultats financiers des opérations comparés aux objectifs et aux buts fixés par la direction.</p>	<p>En cours de mise en vigueur.</p>	

## APPENDICE «PA-217»

Auditeur général du Canada

Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

10 mai 1977

M. Allan Lawrence, député, C.R.  
Président du Comité permanent des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)

Monsieur,

Pendant la séance de votre Comité, l'après-midi du 19 avril 1977, j'ai indiqué que j'avais reçu un avis juridique sur l'obligation de faire rapport qui incombe au vérificateur d'une corporation de la Couronne en vertu du paragraphe 77(1) de la Loi sur l'administration financière. Entre-temps, j'ai reçu à ce sujet un avis écrit de mon conseiller juridique, M. Gordon Dunnet, C.R., du cabinet Borden & Elliot, dont vous trouverez ci-joint copie destinée aux membres du Comité des comptes publics.

Dans ma déclaration du 19 avril au Comité, j'ai fourni des renseignements sur l'imposition des corporations de la Couronne, qui m'avaient été demandé par un membre du Comité lors d'une séance précédente. Vous m'aviez demandé de communiquer au Comité une liste indiquant le statut fiscal de chaque corporation de la Couronne figurant à l'annexe D. Je vous fais également parvenir cette liste.

Veuillez agréer, Monsieur, l'assurance de mes sentiments distingués.

J. J. Macdonell

P.j.

Borden & Elliot

Avocats

Immeuble de la Banque du  
Canada  
250 avenue de l'Université  
Toronto (Ontario)  
M5H 3E9

26 avril 1977

M. J. J. Macdonell,  
Auditeur général du Canada  
151 rue Sparks  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Monsieur,

Vous m'avez demandé si, à mon avis, la formule «et il doit signaler toute autre matière qui entre dans le cadre de son examen et qui, d'après lui, devrait être portée à l'attention du Parlement», qui apparaît au paragraphe 77(1) de la Loi sur l'administration financière (la «Loi») doit être considérée comme étant d'une nature identique à celle des dispositions précédentes du paragraphe 77(1) de la Loi, et si elle est donc restreinte par ces dispositions.

Je n'ai eu connaissance d'aucun cas où le paragraphe 77(1) de la Loi aurait été interprété par les tribunaux. Cependant, considérant la teneur générale des dispositions de la loi concernant l'Auditeur général et les vérificateurs des corporations de la Couronne et les dispositions particulières concernant leurs responsabilités respectives de faire rapport, on doit irrémédiablement conclure que la formule en question ne doit pas être considérée comme étant d'une nature identique aux dispositions précédentes du paragraphe 77(1) de la Loi.

Dans les circonstances actuelles, on peut appliquer la règle juridique d'interprétation formulée par Rigby, L. J.: «le principe essentiel sur lequel il faut se fonder consiste à prendre tous les mots dans leur sens ordinaire: il n'a pas lieu de les priver de leur sens ordinaire à moins de trouver dans le document un élément suffisamment simple indiquant que les mots ne sont pas employés avec leur sens ordinaire, et le simple fait que des mots à caractère général fassent suite à des mots ayant une signification particulière n'est certainement pas suffisant» (Re Anderson (1895) 1 Q.B., 749).

Il semble que le libellé du paragraphe 77(1) ne traduise aucune intention, de la part du Parlement, de restreindre la portée de la formule à caractère général qui nous occupe.

L'article 76 de la Loi confère au vérificateur d'une corporation de la Couronne un droit d'accès... aux registres... d'une corporation, et il a le droit d'exiger des administrateurs et fonctionnaires de la corporation les renseignements et explications qu'il juge nécessaire. La portée de l'article 76 est très large et son efficacité serait anéantie si le vérificateur n'était pas autorisé à faire rapport au ministre compétent, en vertu de l'article 77 de la Loi, sur les sujets à propos desquels il a reçu des renseignements en vertu de l'article 76.

A mon avis, le paragraphe 77(1) de la Loi doit être interprété comme établissant une obligation, pour le vérificateur d'une corporation de la Couronne, de faire connaître non seulement les éléments financiers et les questions connexes précisées dans la première partie de l'article, mais également tous les autres éléments dont il a eu connaissance au cours de l'examen qu'il a réalisé conformément aux dispositions de l'article 76 de la Loi qui, à son avis, devrait être porté à l'attention du Parlement.

Les indications ci-dessus soulèvent la question de savoir si le vérificateur d'une corporation de la Couronne peut, dans son rapport annuel au ministre compétent, formuler des avis différents concernant d'une part les sujets évoqués aux alinéas *a*), *b*) et *c*) du paragraphe 77(1) de la Loi, et d'autre part les questions qui, à son avis, devraient être portées à l'attention du Parlement. J'estime qu'il faut absolument répondre par l'affirmative à cette question. Si, par exemple, le vérificateur formule un avis favorable concernant les sujets évoqués aux alinéas *a*), *b*), *c*) du paragraphe 77(1) de la Loi et si les autres questions qu'il souhaite porter à l'attention du Parlement n'ont, par leur nature, aucune influence sur les questions précédentes, il me semble que rien ne l'empêche de nuancer son avis. Si, cependant, les questions que le vérificateur souhaite porter à l'attention du Parlement ont un certain rapport avec les questions abordées aux alinéas *a*), *b*) et *c*) du paragraphe 77(1) de la Loi, il ne lui est naturellement pas possible de formuler des avis différents.

Veillez agréer, monsieur, l'assurance de mes sentiments distingués.

Gordon Dunnet

STATUT DES CORPORATIONS DE LA COURONNE FIGURANT À L'ANNEXE D  
DE LA LOI DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE,  
DU POINT DE VUE DE L'IMPÔT SUR LE REVENU

Corporations exemptées d'impôt sur le revenu:

Banque fédérale de développement  
Société pour l'expansion des exportations

Corporations inactives en 1976:

Bourse fédérale d'hypothèque  
Petro-Canada

Corporations qui ont réalisé des bénéfices en 1976 et qui ont versé un impôt sur le revenu:

Société centrale d'hypothèques et de logement  
Société Polymar Limitée  
Société d'assurance-dépôts du Canada  
Télélobe Canada

Corporations qui ont réalisé des bénéfices en 1976 mais qui n'ont pas payé d'impôt sur le revenu du fait du report de déficits antérieurs:

Eldorado Nucléaire Limitée  
Office de commercialisation du poisson d'eau douce

Corporations qui n'ont pas réalisé de bénéfices en 1976:

Air Canada  
Société de développement de Cap Breton  
Chemins de fer nationaux (National-canadien)  
Société Radio-Canada  
Eldorado Aviation Limitée  
Société du crédit agricole  
La Société des transports du Nord Limitée  
Administration de pilotage de l'Atlantique  
Administration de pilotage des Laurentides  
Administration de pilotage des lacs d'eau douce  
Administration de pilotage du Pacifique  
Administration de la voie maritime du Saint-Laurent  
Seaway International Bridge Corporation Limited











WITNESSES—TÉMOINS

*From Atomic Energy of Canada Limited:*

Mr. R. Campbell, Chairman of the Board;

Mr. H. W. Macdonell, Chairman, Board of Directors'  
Steering Committee on Management Reorganization and  
member of Board of Directors;

Mr. J. Hardwick, Vice-President, Finance.

*From the Auditor General's Office:*

Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada.

*De l'Énergie atomique du Canada, Limitée:*

M. R. Campbell, président du conseil d'administration;

M. H. W. Macdonell président du Comité spécial du conseil  
d'administration chargé de la réorganisation administra-  
tive, et membre du conseil d'administration;

M. J. Hardwick, vice-président, Finances.

*Du Bureau de l'Auditeur général:*

M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada.



Government  
Publications

BINDING SECT. NOV 30 1979

Government  
Publications

